O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 17 | Nº 50 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.10681657

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES SOB A ÓTICA DO HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL

Luciana Holtz[1]

Odilanei Morais dos Santos[2]

Resumo

As empresas recuperadas por trabalhadores(as) (ERTs) representam aquelas nas quais os(as) trabalhadores(as) assumem o processo produtivo e a gestão do empreendimento, como uma forma de resistência e manutenção de seus postos de trabalho. O objetivo da pesquisa é descrever as ERTs como organizações híbridas, a partir da revisão de literatura e o confronto com os dados empíricos, apontando as suas características híbridas e os conflitos e tensões decorrentes dessa condição. Realizou-se um estudo de caso de natureza qualitativo, abrangendo três ERTs de características diversas, em que se realizou entrevistas com 21 sujeitos e análise documental. Os resultados identificam que em determinados momentos as ERTs pesquisadas assumem o tipo híbrido assimilado, embora em outros possam assumir o tipo híbrido bloqueado. Além disso, foi possível identificar n características de empresas sociais, permitindo assim classificar as ERTs como de organizações híbridas, com a identificação da combinação de diferentes lógicas institucionais que provocam inúmeros conflitos e tensões com os quais os(as) trabalhadores(as) precisam conviver, superar ou conciliar no dia a dia. Como contribuição fundamental, tem-se a delimitação do contexto sócio-histórico das ERTs, permitindo caracterizar essas entidades como organizações híbridas.

Palavras-chave: Cooperativas; Economia Solidária; Empresas Recuperadas por Trabalhadores; Organizações Híbridas.

Abstract

Worker-recovered companies (WRCs) represent those in which workers assume the production process and management of the enterprise as a form of resistance and maintenance of their jobs. The research aims to describe the WRCs as hybrid organizations, based on the literature review and the confrontation with empirical data, pointing out their hybrid characteristics and the conflicts and tensions resulting from this condition. A qualitative case study was carried out, covering three WRCs of different characteristics, in which interviews were conducted with 21 subjects and document analysis. The results indicate that the WRCs surveyed sometimes assume the assimilated hybrid type, while others may assume the blocked one. In addition, it was possible to identify characteristics of social enterprises, thus allowing the classification of WRCs as hybrid organizations, with the identification of the combination of different institutional logics that cause numerous conflicts and tensions with which workers must live, overcome, or reconcile daily. As a fundamental contribution, there is the delimitation of the socio-historical context of the WRCs, allowing us to characterize these entities as hybrid organizations.

Keywords: Cooperatives; Hybrid Organizations; Solidarity Economy; Work-Recovered Companies.

[1] Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: luciana.holtz@ufjf.edu.br

[2] Professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutor em Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: profodilanei@gmail.com

INTRODUÇÃO

As empresas recuperadas por trabalhadores(as) (ERTs) são uma resposta dos(as) trabalhadores(as) ao fechamento de empresas capitalistas. Nesses casos, os(as) trabalhadores(as) assumem o processo produtivo e a gestão do empreendimento como um meio de resistir e manter seus postos de trabalho. Elas geralmente são organizadas em forma de cooperativas e são uma forma de expressão da Economia Solidária (ES), servindo como um espaço para contestar os métodos do capitalismo.

Os empreendimentos de ES, como cooperativas em sentido amplo e ERTs em sentido estrito, demonstram que os(as) trabalhadores(as) são capazes de combinar características empresariais e sociais para participar de atividades econômicas. Assim surge a ideia de que as ERTs são organizações híbridas. As ERTs não foram abordadas sob o ponto de vista do hibridismo organizacional no levantamento de literatura realizado.

Segundo Battilana e Dorado (2010), as organizações híbridas combinam várias lógicas institucionais e, portanto, enfrentam problemas, conflitos e tensões que surgem com o rearranjo. As autoras mostram que os pesquisadores não se concentram em estudar novas formas de organizações híbridas, apesar de essas características distintas e espaços para uma investigação.

Como há uma lacuna na literatura organizacional nacional, esta pesquisa visa descrever as ERTs como organizações híbridas, revisando a literatura e confrontando os dados empíricos. A pesquisa também destaca as características do hibridismo, bem como os conflitos e tensões que surgem como resultado desse fenômeno. Utiliza-se um estudo de caso de natureza qualitativo, abrangendo três ERTs de características diversas, em que se realizou entrevistas e análise documental.

A justificativa para a realização desta pesquisa está no fato de que a posse coletiva dos meios de produção nas ERTs oferece um campo de pesquisa intrigante, pois essa nova forma organizacional pode resolver disputas de interesse tradicionais. Além disso, há uma ampliação da literatura sobre organizações híbridas, ao caracterizar as ERTs dentro dessas organizações, destacando as várias lógicas institucionais envolvidas e os conflitos e tensões que podem surgir a partir disso. Ao descrever as ERTs como organizações híbridas e destacar seus diferentes aspectos, também se adiciona à literatura organizacional um novo campo de estudo, devidamente caracterizado, contextualizado sócio, histórico, cultural e economicamente. Isso permite que outras pesquisas sejam realizadas nessas entidades.

Além desta introdução, as próximas seções apresentam uma contextualização histórica, abrangendo a construção do conceito de ERT, os antecedentes das ERTs no Brasil e as perspectivas de estudos sobre organizações hibridas. Segue-se com o delineamento da pesquisa em seus aspectos

metodológicos e técnicos e a apresentação das evidências empíricas da caracterização das ERTs como organizações híbridas, objetivo desta pesquisa.

A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE ERT

A formação das cooperativas, de acordo com Germer (2006), apresenta duas origens distintas. A primeira delas a partir da associação de pequenos capitalistas, que dão origem a cooperativas empresariais, com motivação comercial e a segunda a partir da reação dos(as) trabalhadores(as) assalariados(as) à piora nas condições de vida. Da reação, são atribuídas duas variações: a) as cooperativas de consumo, com foco no benefício dos associados como consumidores, e b) a cooperativa-fábrica, formada por trabalhadores(as) assalariados(as), que são os próprios trabalhadores(as) da empresa, existentes desde o século 19.

Germer (2006) indica que as cooperativas-fábrica são produto da tomada pelos(as) trabalhadores(as) de unidades de produção avançadas do sistema capitalista sendo um passo em direção ao socialismo, enquanto as associações de pequenos(as) capitalistas são estruturas paliativas das condições de vida. Assim, as cooperativas-fábricas têm como características importantes a existência de um estabelecimento capitalista anterior e o protagonismo da classe trabalhadora na condução da produção nesse estabelecimento (GERMER, 2006).

Com o passar do tempo, ao invés de chamar cooperativas-fabricas, passa-se a denominar empresas recuperadas por trabalhadores(as). O uso do termo ‘empresa’ ao invés de ‘fábrica’ deve-se ao fato de que os casos conhecidos não são exclusivamente fabris, incluindo também comércios e serviços; já o uso do termo ‘recuperadas’ e não ‘ocupadas’ é utilizado porque aquele engloba o processo de ocupação, a posterior recuperação e continuidade do processo produtivo (HENRIQUES, 2013; PAULUCCI, 2014).

A inclusão do termo ‘por trabalhadores’ é necessária devido ao fato de que nos dispositivos legais figura a possibilidade de a recuperação ocorrer por interesse do próprio detentor dos meios de produção ou por outro capitalista interessado, como preconiza a Lei de Recuperação e Falência vigente no Brasil (HENRIQUES, 2013).

As ERTs são conceituadas como sendo “um processo social e econômico que pressupõe a existência de uma empresa capitalista anterior cuja falência ou inviabilidade econômica resultou na luta dos trabalhadores por autogeri-la” (HENRIQUES *et al*., 2013, p. 27). São organizações que em sua maioria adotaram o tipo de cooperativa de trabalho devido à sua adaptação aos princípios da autogestão e da democracia na tomada de decisões. De acordo com Barovero *et al*., (2022), as ERTs são empresas

constituídas por trabalhadores, diante da descontinuidade da atividade por decisão do proprietário – abandono, cessação de atividades, processos de falência e falências – os trabalhadores decidem assumir a responsabilidade de produzir para garantir a manutenção dos empregos. Note nos conceitos apresentados a manifestação das duas características importantes destacadas por Germer (2006): a presença da empresa capitalista anterior e a luta dos(as) trabalhadores(as) para comandá-la.

A criação das ERTs provoca o aparecimento de novas formas de organização, de acordo com Bryer (2011), pois as ERTs transformam empresas falidas, organizadas em cooperativas de trabalhadores(as) que estabelecem novas relações entre os membros e com a sociedade mais ampla por meio de ideias horizontais de poder e com a política de portas abertas.

As relações de produção assumem maior complexidade nas ERTs, uma vez que o(a) trabalhador(a) está frente a uma situação em que pode romper com a relação de explorador-explorado, à qual esteve submetido(a) anteriormente (CASTRO, 2015). Ou seja, a participação em uma ERT propicia ao(à) trabalhador(a) uma experiência diferenciada de relação de trabalho.

A diferença entre as empresas capitalistas e as ERTs é que estas são mobilizadas pela produção do trabalho coletivo de maneira a prover uma existência digna ao trabalhador, desenvolvendo solidariedade e reciprocidade, enquanto aquela é mobilizada pela acumulação do excedente por uma classe social — o capitalista (PAULUCCI, 2014).

Diferentemente de Germer (2006), Castro (2015) afirma que as ERTs são a representação de um movimento de resistência dos(as) trabalhadores(as), que, contudo, não necessariamente tem origens socialistas, mas sim a necessidade de sobreviver às mazelas decorrentes do modo de produção capitalista. No entanto, ainda assim, as mudanças observadas no processo produtivo promovem melhorias na organização do trabalho.

A realidade das ERTs está cercada de limitações e dificuldades, pois, embora elas possuam princípios e fundamentos próprios, não deixam de estar inseridas numa estrutura única, que é capitalista. Assim, elas oferecem um espaço de investigação único, dado que a propriedade coletiva dos meios de produção pode resolver conflitos de interesses tradicionais, possibilitando a adesão a valores e metas alternativos (BRYER, 2014a).

Antecedentes históricos das ERTs no Brasil

As ERTs no Brasil surgem na década de 1980, sendo que o fenômeno se intensifica no período entre as décadas de 1990–2000. Os primeiros estudos sobre ERTs no Brasil datam dos anos 2000 e tinham em linhas gerais a intenção de traçar o primeiro quadro sobre essas instituições, sem a intenção

de ser um levantamento da totalidade. Nesses estudos, foram identificadas as inovações nos processos de gestão e de trabalho protagonizadas pelos(as) trabalhadores(as), bem como o relato das dificuldades em relação à tecnologia, ao mercado, acesso ao crédito e mudanças na subjetividade dos(as) trabalhadores(as) (HENRIQUES *et al*., 2013).

Entre o período de 2011 a 2013, Henriques *et al*. (2013) realizaram um mapeamento das ERTs no Brasil encontrando 67 casos de ERTs em funcionamento e 78 casos que já haviam encerrado as atividades. Os autores consideraram como autogestionários os casos em que o controle dos meios de produção era exercido pelos associados produtores e nos quais havia espaços de gestão que permitia aos(as) trabalhadores(as) interferir na administração do empreendimento, sendo que todos os casos encontrados puderam ser classificados como autogestionários.

Os ramos de atividade econômica foram diversos, sendo a maioria, 45% dos casos, do ramo de metalurgia, seguida pelo ramo têxtil (16%), ramo alimentício (13%), indústria química e de plástico (10%), hotelaria (3%), sucroalcooleiro (3%) e casos singulares (10%). Geograficamente, os casos foram localizados na região Sudeste (55%); Sul (32%), Nordeste (10%) e Norte (3%), não tendo sido identificado caso no Centro-Oeste. Os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul são os que possuem maior quantidade de ERTs, sendo 26 e 15 casos respectivamente (HENRIQUES *et al*., 2013).

Em 2019, Araujo *et al*. (2019) atualizaram os dados sobre as ERTs brasileiras, com informações coletadas até o ano de 2017. Na ocasião foram identificadas 51 ERTs ativas no Brasil. A concentração geográfica e ramos de atividades permaneceu similar ao do levantamento publicado em 2013, sendo a preponderância de casos nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul e os ramos de maior frequência a metalurgia que concentra 51% dos casos, seguido do têxtil (16%), químico (8%). Embora as ERTs não sejam um tipo organizacional numeroso, elas possuem importância social, posto que asseguram aos(às) trabalhadores(as) vinculados o local de trabalho e a renda, necessários a manutenção material da vida.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS PERSPECTIVAS DE ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

O estudo de arranjos organizacionais, segundo Ménard, Nunes e Silva (2014), se concentrou nas áreas de sociologia e gestão, tendo nas décadas de 1980 e 1990 despertado o interesse de economistas, que passaram a abordar as questões organizacionais considerando inicialmente a Economia de Custos de Transação (ECT) e a evolução da Teoria da Agência.

Sob essa primeira perspectiva, Ménard (1995) declara ser importante conceituar instituições, mercados e organizações posto que elas operam em diferentes níveis e a confusão entre os termos pode

fragilizar a agenda de pesquisa. Para o autor, as instituições são uma classe abrangente que engloba os mercados e as organizações, e estes últimos, embora possuam características específicas, em determinados momentos se sobrepõem, resultando em híbridos. Deriva dessa separação a tríade dos arranjos organizacionais nos quais se organiza uma transação, a saber: mercado, formas híbridas e hierarquia (MÉNARD; NUNES; SILVA, 2014).

Na visão de Ménard (1995), a instituição se manifesta em um conjunto de regras abstratas e impessoais, cristalizáveis em tradições, costumes ou leis, estáveis por longos períodos, sendo normativas, pois pretendem distinguir o que é aceitável do não aceitável. São as instituições que delineiam as regras, dentro das quais os mercados e as organizações operam.

Já o mercado é um arranjo institucional específico, com regras em geral baseadas no sistema de preços, que permite transferências voluntárias de direitos de propriedades que, em teoria, seriam eficientes e sem custos na alocação de recursos, a exemplo do leiloeiro *walrasiano* (MÉNARD, 1995). No entanto, há falhas na consideração de que as transações organizadas são eficientes e sem custos, surgindo outro arranjo institucional: a organização (MÉNARD, 1995) [ou organização integrada ou hierárquica, conforme Ménard, Nunes e Silva (2014)].

Diante da falha do mercado em propor a eficiência e transações sem custos, uma estrutura hierárquica torna-se importante e pode ser útil nos momentos em que os mercados não conseguem se organizar, pois representam, conforme Ménard, Nunes e Silva (2014, p. 18), “um arranjo deliberadamente construído pelos agentes (ou por um subconjunto de agentes) para coordenar suas ações com objetivos específicos”.

No entanto, nem mercados e nem hierarquias cobrem todas as oportunidades de transações, surgindo, portanto, espaço para outro tipo de arranjo, os denominados híbridos, que nessa perspectiva são arranjos que combinam mercados e hierarquias dentro de suas estruturas. Híbridos, na definição de Ménard, Nunes e Silva (2014, p. 20), “são arranjos institucionais, sejam de longo ou curto prazo, entre os parceiros que, valendo-se de um acordo formal, mantêm a sua autonomia sobre as decisões, preservando ainda a separação de seus direitos de propriedade, bem como sua independência”, como ocorrem nos contratos de exclusividade e nas *joint ventures*, muito embora eles ainda eles não possuam características próprias.

Considerando a abordagem dos custos de transação, Ouchi (2012) afirma que a incongruência de objetivos e a ambiguidade de desempenho dão origem aos custos de mediação das trocas entre os indivíduos, e que, conforme essas condições se combinam, dão origem a três mecanismos de mediação ou controle, a saber: mercados, burocracias e clãs.

As falhas de mercado (incerteza e complexidade, racionalidade limitada, oportunismo e pequenos números), de acordo com Ouchi (2012), podem ser mitigadas pelas burocracias. No entanto, em determinadas condições, quando as tarefas se tornam completamente integradas ou ambíguas, as próprias burocracias não são capazes de mitigar essas falhas, e então surgem os clãs, que são o inverso da relação de mercado. O autor caracteriza um clã a partir da solidariedade orgânica, por meio da dependência que um indivíduo apresenta do outro, em um processo de união dos objetivos destes, contrastando com relações contratuais. Assim, uma profissão, um sindicato ou uma corporação pode ser considerada um clã.

Outra configuração de arranjos organizacionais é discutida por Powell (2012), porém não sem ressalvas, uma vez que o autor afirma que os modelos (mercados, hierarquias e redes) são úteis na compreensão dos arranjos econômicos que existem, bem como são modelos que não são capazes de descrever a realidade econômica com precisão.

Para Powell (2012), entre os polos mercados e hierarquias, existe um *continuum* de arranjos, o que ele chama de formas intermediárias ou híbridas. Contudo, ao considerar esse *continuum,* Powell (2012) salienta que nem todos os arranjos podem ter os mercados como ponto de partida, e, por isso, ressaltando que os arranjos estão alocados em um ambiente social mais complexo, é adequado observar esses arranjos como redes, que representam uma maneira de coordenar atividades econômicas.

De acordo com Bouroullec e Paulillo (2010), os estudos acadêmicos realizados nas décadas de 1980 e 1990 possibilitaram diferenciar as estruturas hierárquicas das estruturas híbridas, sendo as primeiras envolvidas nas questões de direito de propriedade; já nas últimas estruturas, nas quais um subconjunto de decisões pode ser tomado coletivamente, há a cooperação ou repartição de recursos, embora os direitos de propriedade permaneçam distintos.

Contudo, Borys e Jemison (1989) argumentam que os híbridos são órfãos teóricos, uma vez que a teoria, àquela época, falhava em explicar o comportamento e identificar as qualidades que faziam com que os híbridos tivessem sucesso ou sobrevivessem. Para os autores, na abordagem dos híbridos, é preciso considerar a multiplicidade de questões que podem ser levantadas, pois eles podem ser simultaneamente um arranjo organizacional que usam recursos ou estruturas de governança existentes ou um produto de outras organizações independentes.

A importância dos híbridos reside na maneira como eles se apresentam como alternativas de expansão ou renovação estratégica do ponto de vista gerencial. Fusões, aquisições, *joint ventures*, acordos de licenças e acordos com fornecedores foram os tipos híbridos abordados por Borys e Jemison (1989) em suas discussões. Em todas essas configurações, é ressaltado que, embora haja um objetivo compartilhado, os híbridos são produtos de organizações soberanas, e é daí que surge a complexidade

para estudá-los, pois, embora no arranjo híbrido os interesses possam seguir alinhados, em outras situações podem ser conflitantes ou concorrentes.

O hibridismo é um conceito amplamente utilizado na teoria e prática da gestão pública. Mas há uma compreensão limitada do que é uma organização híbrida. Argumenta-se que o simples fato de uma organização ser híbrida não é suficiente; O termo "organização híbrida" refere-se ao fato de que as organizações são capazes de combinar características de estado e mercado em uma variedade de escalas e graus de intensidade. Portanto, cada um deles tem sua própria impressão digital híbrida, que pode afetar o desempenho de uma empresa e, consequentemente, a qualidade de seus serviços (KARRÉ, 2022).

Expandindo a pesquisa para além do campo econômico dos modelos que classificam em mercados, hierarquias e híbridos, na literatura sobre gestão pública e estudos organizacionais, a partir dos anos 2000, os híbridos são apresentados como organizações que operam entre o setor público e o setor privado, tais como as universidades públicas que podem prestar serviços de consultoria privados, ou a perspectiva pode ser a de instituição sem fins lucrativos que combine ações de solidariedade com ações de mercado (WOOD JR., 2010).

Billis (2010) distingue entre setor privado, setor público e terceiro setor, sendo a partir disso proposto um modelo de identificação de híbridos, situados no terceiro setor, pois qualquer estudo sobre híbrido requer o estabelecimento da forma não híbrida da organização. Ainda, sob a perspectiva da literatura da gestão pública, os híbridos assumem formas organizacionais que executam atividades de políticas públicas sob o formato empresarial (BRACI, 2016).

Outra abordagem sobre híbridos é apresentada por Powell e Sandholtz (2012), que analisam o hibridismo sob a ótica de estratégias de gestão, considerando dois conceitos de recombinação, sendo a reconfiguração e a transposição. No primeiro, há a reconfiguração do modelo de um setor para o outro (por exemplo, a indústria automobilística reconfigura a estrutura da indústria alimentícia), e, no segundo, há a transposição do modelo, com a estratégia de um campo sendo aplicada em outro (por exemplo, treinadores de beisebol usam estratégias de *Wall Street*) (POWELL; SANDHOLTZ, 2012).

De acordo com Skelcher e Smith (2015), os híbridos são entidades que combinam e incorporam diferentes lógicas institucionais, sendo estas compostas de aspectos materiais e culturais ou simbólicos. A pluralidade de lógicas institucionais é o ponto de partida da análise, observando-se a estrutura normativa da sociedade, as formas organizacionais e o comportamento dos indivíduos. Assim, as entidades hibridas são constituídas não apenas pela combinação de diferentes características setoriais ou formas organizacionais, mas combinam múltiplas lógicas institucionais.

Nessa concepção, a sociedade compreende um sistema interinstitucional com estruturas normativas distintas (mercado, estado, comunidade, família, religião, profissão e corporação), interdependentes, porém autônomas, cada qual com sua lógica distinta, composta de símbolos culturais, práticas materiais, premissas, crenças e valores, que foram sócio-historicamente construídos, expressos por fontes de legitimidade, autoridade e identidade (SKELCHER; SMITH, 2015).

Os autores propõem um modelo teórico de cinco tipos de hibridismo organizacional (segmentado, segregado, assimilado, misto e bloqueado) aplicável a organizações sem fins lucrativos, tanto públicas quanto privadas. No tipo híbrido segmentado, as funções que seguem lógicas diferentes são realizadas dentro da organização, mas de maneira separada, enquanto, no tipo híbrido segregado, as funções que seguem lógicas diferentes são separadas em organizações distintas que permanecem associadas.

O tipo híbrido assimilado pressupõe uma lógica principal ou original que assimila práticas e símbolos de uma nova lógica, mas mantém uma lógica central, diferentemente do tipo híbrido misto que prevê a incorporação dos elementos das lógicas de maneira a formar uma nova lógica específica, sem que nenhuma das anteriores predomine. Por fim, o tipo híbrido bloqueado é considerado uma disfunção organizacional, uma vez que apresenta tensões irreconciliáveis entre as lógicas distintas que o compõe (SKELCHER; SMITH, 2015). Embora mencionem diferentes tipos de híbridos, eles não possuem fronteiras fixas, podendo transitar entre um e outro tipo.

A abordagem de empresa social é outra para o estudo de híbridos. A empresa social integra o âmbito do empreendedorismo social. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012) apresentam um modelo analítico de análise de empreendedorismo social, baseado no modelo PCDO *(people, context, deal, opportunity)* de análise do empreendedorismo comercial, com o objetivo de caracterizar as diferenças e similaridades entre os tipos de empreendedorismo social ou comercial, sendo fundamental para o primeiro o problema social a ser resolvido. Assim, este tipo não é delimitado por forma jurídica, mas sim pelos problemas a que se propõem resolver.

Nessa mesma linha, Vieira, Oliveira e Miki (2023) também propõem um framework com os elementos de mensuração do empreendedorismo social, no caso, para países em desenvolvimento. O modelo inclui elementos de mensuração relacionados aos níveis individual e organizacional, compondo quatro dimensões: intenção social empreendedora, orientação social empreendedora, processos e resultados. Reconhecem que o empreendedorismo social nos países em desenvolvimento depende de uma orientação para o social, que se reflete na vontade de solucionar problemas da sociedade, gerando, assim, além de valor econômico, os valores social e ambiental.

O empreendedorismo social é conceituado "[...] como atividade inovadora e de criação de valor social, que pode ocorrer dentro ou através dos setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais" (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012, p. 371). Os autores reconhecem, no entanto, que boa parcela da literatura e discussões sobre o tema estão centradas nas entidades sem fins lucrativos e de negócios. As falhas de mercado são consideradas oportunidades para os empreendedorismos comercial e social, e estes serão diferenciados conforme as características de sua missão, mobilização de recursos humanos e financeiros, e a medição do desempenho.

Sob a perspectiva de empreendedorismo social ou empresa social foram desenvolvidos estudos como os de Battilana e Dorado (2010); Smith, Gonin e Besharov (2013); Battilana e Lee (2014); Doherty, Haugh e Lyon (2014) inspirados por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Busco, Giovamoni e Riccaboni (2017), Figueiró e Bessi (2020), Lutz, Petrini e Souza (2022), Pereira e Cosenza (2023) e outros.

As atividades, estruturas, processos e significados pelos quais as organizações entendem e combinam múltiplas formas organizacionais são chamadas de organizações híbridas, por isso possuem características únicas e enfrentam desafios específicos (BATTILANA; LEE, 2014), ou seja, são organizações que combinam diferentes lógicas institucionais de maneiras não vistas antes (BATTILANA; DORADO, 2010).

O hibridismo organizacional, na visão de Battilana e Lee (2014), pode estar presente na atividade organizacional principal (exemplo: atividades integradas ou diferenciadas), na composição da força de trabalho (exemplo: voluntários e funcionários), no *design* organizacional (exemplo: objetivos sociais e objetivos comerciais, controle e governança), nas relações interorganizacionais (exemplo: financiamentos via doações ou negócios) e na cultura organizacional (lógicas institucionais múltiplas).

Em um *continuum* de hibridização que combina negócios e caridade, as empresas sociais são um tipo extremo e ideal de organização híbrida (BATTILANA; DORADO, 2010; BATTILANA; LEE, 2014), isso porque combinam duas atividades que são fundamentais para a sua sobrevivência. Doherty, Haugh e Lyon (2014) consideram as empresas sociais como híbridas que combinam a sustentabilidade financeira com a finalidade social, e a combinação dessas lógicas institucionais distintas dentro do mesmo espaço pode provocar tensões associadas a características distintivas.

Busco, Giovannoni e Riccaboni (2017) mencionam que os estudos frequentemente procuram identificar estratégias de fechamento ou harmonização das organizações híbridas. No entanto, os autores defendem a manutenção da natureza híbrida mantendo as múltiplas lógicas, sem separá-las ou reconciliá-las, mas sim reduzindo os conflitos por meio da mediação que pode ser exercida pela contabilidade.

Lógicas institucionais são descritas na literatura como padrões de crenças, valores, regras, suposições que estruturam e orientam a cognição e a tomada de decisões, sendo elas expressas pelos indivíduos em suas ações, presentes nos ambientes, expostas nas tecnologias (PACHE; SANTOS, 2013b; BUSCO; GIOVANNONI; RICCABONI, 2017). Para Pache e Santos (2013b), os indivíduos são influenciados pelas lógicas institucionais, podendo o comportamento ser afetado por elas, uma vez que atuam como prescritoras de ações e reações, inclusive porque pode haver uma busca por legitimidade. Um(a) trabalhador(a) sempre exposto(a) a uma lógica de produção competitiva e individualista poderá ter dificuldades de adaptação em outra entidade que promova uma lógica de produção cooperativa e coletiva.

Múltiplas lógicas institucionais coexistem e são prescrições sociais aceitas e compartilhadas, que, por isso, tornam-se legítimas e acabam impondo demandas diferentes e conflitantes às organizações, resultado de tensões internas e externas (BATTILANA; DORADO, 2010). Cada uma das áreas da vida organizacional provoca tensões, conforme os interesses e objetivos das partes que se tornam conflitantes ou concorrentes (BATTILANA; LEE, 2014; PACHE; SANTOS, 2013a; PACHE; SANTOS, 2013b; SMITH, GONIN e BESCHAROV; 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Considerando as características distintivas – missão e mobilização de recursos financeiros e humanos – Doherty, Haugh e Lyon (2014) propõem a análise das tensões internas e externas de as empresas sociais. Para os autores, a dupla missão de uma empresa social, pode desencadear tensões devido a: a) demandas conflitantes de clientes e outros atores sociais; b) discordância sobre a prioridade dos diferentes grupos; e c) necessidade de assegurar que a missão social não se desvie da conquista dos objetivos diversos.

Em se tratando da mobilização de recursos financeiros, as tensões podem decorrer: a) da importância dada aos lucros *versus* outras receitas; b) de questões éticas envolvendo acesso a diferentes fontes de receita; c) de diferentes partes relacionadas com expectativas e demandas conflitantes; e d) de recursos financeiros restritos para as operações. Já a mobilização de recursos humanos implica tensões em: a) gerenciar as atividades de funcionários e voluntários, mantendo-os motivados e recompensados; b) coordenar as atividades dos voluntários na prestação dos serviços; e c) selecionar membros para os conselhos que ponderem as atividades sociais e comerciais (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

DELINEAMENTO DA PESQUISA: ASPECTOS METODOLÓGICOS E TÉCNICOS

Considerando o objetivo principal, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo descrito por Stake (2005), o qual constitui tanto o processo de investigação quanto o

resultado decorrente dela e adquire credibilidade ao fornecer descrições e interpretações. O importante nesse tipo de estudo é identificar o que se pode aprender com o caso, por isso o aprendizado é critério fundamental de escolha. O caso é visto como um sistema específico, é uma escolha do que deve ser estudado. Essa escolha envolve muito mais as especificidades, particularidades e relações incomuns do que a necessidade de generalizações (STAKE, 2005).

A coleta das informações foi desenhada considerando o uso da combinação de técnicas de coleta de dados: a) coleta dos documentos corporativos das ERTs, conforme orientam Atkinson e Coffey (2004) e Bowen (2009); e b) entrevistas semiestruturadas, conforme Mahama e Khalifa (2017) e Siwale, Kimmitt e Amankwah-Amoah (2021), com contador(a), diretor(a) e trabalhadores(as) cooperados(as). Assim, a combinação da estratégia de estudo de caso com a coleta de dados a partir de documentos e entrevistas define a técnica de pesquisa como qualitativa.

Os documentos solicitados foram aqueles disponíveis das ERTs, relacionados aos atos constitutivos e legais e os relacionados à gestão, como demonstrações contábeis, formulários, relatórios e controles diversos, ainda que informais, a exemplo dos utilizados em Silva (SILVA *et al*., 2023).

Já a entrevistas foram organizadas em tópicos de acordo com a sugestão de Mahama e Khalifa (2017): 1) questões demográficas e de antecedentes; 2) questões de experiência ou comportamento; 3) questões de opinião e valor; 4) questões de sentimento; 5) questões de conhecimento; e 6) questões sensoriais. Os(as) entrevistados(as) pertencem a três grupos de atores sociais, sendo: a) contadores; b) diretores; e c) trabalhadores(as) cooperados(as). O roteiro da entrevista é apresentado no Quadro 1.

Ao todo foram entrevistados(as), presencialmente, 21 sujeitos dispostos e disponíveis a participar, entre o período de outubro e dezembro de 2019, totalizando 24 horas gravadas de entrevistas, todas devidamente transcritas. Os documentos e as transcrições foram organizados e analisados com o auxílio do software MAXQDA® Analytics Pro 2020 Student. Importante destacar que a pesquisa, por envolver entrevistas, passou por um comitê de ética em pesquisa, tendo sido devidamente aprovada.

Quadro 1 – Roteiro da entrevista semiestruturada

Bloco	Tópico da entrevista
B1: questões demográficas e de antecedentes	*Todos os participantes*: Idade, escolaridade, tempo de vínculo com a ERT, experiência profissional, atividades que desenvolve no âmbito do trabalho na ERT; como e quando foi o primeiro contato com a ERT. *Cooperados(as) e diretores(as):* Foi trabalhador(a) celetista da empresa capitalista anterior — conte-nos um breve histórico desse período: como foi a transição empresa capitalista – empresa falida – empresa recuperada. Houve experiência em outra empresa capitalista – se sim, como foi e qual a diferença? Qual(is) cargo você já ocupou nos conselhos? Quantos trabalhadores hoje estão vinculados a ERT? Você sabe o valor do faturamento anual e pode nos dizer?
B2: questões de experiência ou comportamento	*Diretores(as):* Como você chegou ao cargo que ocupa hoje? Como foi esse processo? Como é conciliar as atividades de produção com as atividades de administração? *Cooperados(as) e diretores(as):* Como está organizado o processo de produção? Como está organizada a administração? Como é a relação entre vocês trabalhadores? Como são as relações com: fornecedores; clientes; bancos; órgãos públicos e com a sociedade em geral? Existe algum tratamento diferenciado por ser uma ERT? Como isso acontece? O que você faz quando recebe relatórios/informações contábeis? A partir dos relatórios/informações, quais são as atividades realizadas? Vocês tomam decisão a partir deles e quais são? Como é participar das assembleias? Quem prepara a prestação de contas? Como ela é feita? *Prestadores de serviços:* Antes de prestar serviços contábeis para a ERT, você teve outra experiência do gênero? Quando você elabora os relatórios contábeis para a ERT, você observa a linguagem que está sendo usada, de forma a ser compreendido pelos associados? Como você faz para apresentar as informações de maneira que sejam compreendidas? Como é participar das assembleias de prestação de contas? Você participa ou participou de alguma atividade de estruturação da produção ou gestão? Existem dificuldades em trabalhar com ERT – quais são? Quais as principais diferenças entre uma ERT e uma empresa tradicional? Conte-nos mais sobre sua experiência prestando serviços para ERT.
B3: questões de opinião e valor	*Todos os participantes*: O que você pensa sobre a contabilidade? A contabilidade ajuda todos a terem as mesmas informações? Como isso acontece? Os trabalhadores compreendem melhor o processo de produção por ser uma cooperativa? Conhecer e entender de linguagem contábil pode ajudar na organização da produção? Qual a importância dos movimentos sociais para a ERT? *Prestadores de serviços:* Você acredita que existem diferenças entre a linguagem contábil a ser usada em empresas para a linguagem contábil usada em cooperativas/ERT? Seria interessante uma linguagem contábil especifica para a ERT? *Cooperados(as) e diretores(as):* É melhor ser cooperado(a) ou ser celetista? Existe diferença entre os trabalhadores cooperados e outros trabalhadores (celetistas, terceirizados)? A contabilidade poderia acrescentar algo no dia a dia? O que seria? O que falta nos relatórios contábeis? O trabalho que o contador(a) apresenta é suficiente? *Cooperados(as)*: Você acredita que quem entende de contabilidade tem maior conhecimento sobre a ERT? Você acha que quem entende da contabilidade fala mais nas reuniões ou influencia as decisões do grupo? Você acha que as informações contábeis foram feitas para que qualquer pessoa entenda?
B4: questões de sentimentos	*Cooperados(as) e diretores(as):* Como você se sente quando recebe os relatórios da contabilidade? Qual é o seu sentimento durante as assembleias, quando se discute a prestação de contas? e/ou quando são tomadas decisões sobre o planejamento do ano? Você se sente valorizado trabalhando na ERT? Sente orgulho de ser cooperado e ter construído essa história com os demais? *Prestadores de serviços:* Como você se sente apresentando os relatórios contábeis nas reuniões?
B5: questões de conhecimento	*Prestadores de serviços:* Na sua graduação, você teve disciplina específica sobre contabilidade de cooperativas? Você fez algum curso/treinamento sobre contabilidade de cooperativas? Quais os documentos que você elabora para a ERT? Existe algum específico? É preciso conhecimento específico para atender as necessidades da ERT? A gestão e a tomada de decisão na ERT têm bases diferentes? A contabilidade empresarial atende às necessidades da ERT? *Prestadores de serviços e diretores(as):* Existem políticas públicas voltadas para as ERTs? *Cooperados(as) e diretores(as):* Como são definidos os valores da remuneração? Se você não se importar de contar - Qual o valor médio de remuneração? O que você conhece de contabilidade? Por meio da contabilidade é possível ver o valor do trabalho de vocês? Ao receber os relatórios contábeis, você os compreende? Qual é o mais fácil de entender? Qual é o mais difícil? A quem você procura para tirar as dúvidas sobre os relatórios? Na ERT vocês passam por processo de formação em gestão e/ou contabilidade? E em cooperativismo? *Cooperados(as)*: Você identifica a contabilidade sendo usada para controlar as atividades do dia a dia? Como isso acontece?
B6: questões sensoriais	*Cooperados(as) e diretores(as):* Quando são usadas informações contábeis nas reuniões, como você percebe o ambiente da reunião? Como as demais pessoas reagem? *Prestadores de serviços:* Como os trabalhadores reagem as informações contábeis durante as reuniões que você participa? *Todos os participantes*: Nas reuniões que você participou como era o clima?

Fonte: Elaboração própria.

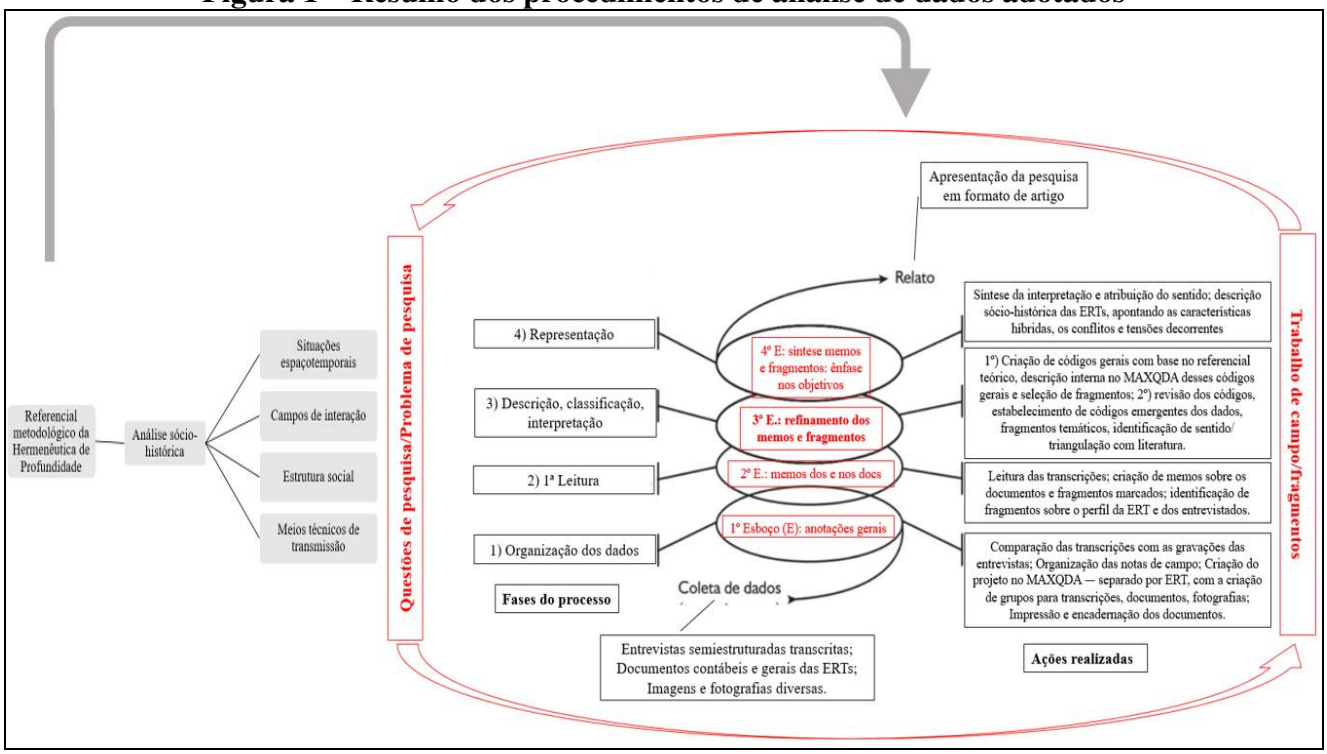
Nota: As perguntas não ocorrem necessariamente nessa ordem durante a entrevista e sim conforme fluí a conversa e é adequado mencionar o assunto. Por exemplo, valor anual do faturamento é uma pergunta direta e delicada, não é adequado que seja uma das primeiras.

Ao todo foram entrevistados(as), presencialmente, 21 sujeitos dispostos e disponíveis a participar, entre o período de outubro e dezembro de 2019, totalizando 24 horas gravadas de entrevistas, todas devidamente transcritas. Os documentos e as transcrições foram organizados e analisados com o auxílio do software *MAXQDA® Analytics Pro 2020 Student.* Importante destacar que a pesquisa, por envolver entrevistas, passou por um comitê de ética em pesquisa, tendo sido devidamente aprovada.

Os procedimentos de análise de dados foram fundamentados nas obras de Thompson (2011), Stake (2011) e Creswell (2014). Os três autores possuem uma proposta similar para análise, que não segue uma sequência linear, mas sim compõem uma espiral de análise de dados. Cada um dos autores enfatiza determinados aspectos, que devem ser observados pelo pesquisador no momento da análise de dados. Assim, optou-se por articular as três propostas em um constructo de procedimento de análise, conforme consta na Figura 1.

A espiral de análise de dados de Creswell (2014) fornece a estrutura de organização dos dados, a síntese iterativa de Stake (2011) proporciona a base de reflexão sobre o objetivo e o referencial teórico, e a análise sócio-histórica da proposta de Thompson (2011) serve como direcionadora para o atingimento do objetivo.

Figura 1 – Resumo dos procedimentos de análise de dados adotados



Fonte: Elaboração própria. AdaptadA de Thompson (2011); Stake (2011); Creswell (2014).

Descrição dos casos de estudo

A partir dos levantamentos apresentados por Henriques *et al*. (2013) e Araújo *et al*. (2019) foi possível identificar o panorama geral das ERTs brasileiras, composta por 51 ERTs. Não sendo possível visitar todas elas, a primeira decisão foi delimitar o número factível de casos para acompanhar. Optou-se por três casos, estimando em torno de quinze dias em cada uma das ERTs. A escolha dos casos levou em consideração o contexto histórico e social delas, conforme disponível na *internet*, com o intuito de identificar aquelas com maiores possibilidades de aprendizagem (STAKE, 2005).

Nesse levantamento inicial, identificou-se uma ERT que havia encerrado as atividades recentemente e outras vinte e seis que não tinham informações públicas. Restaram, pois, 24 ERTs, com níveis variados de informações reportadas. Foram coletadas informações sobre data e histórico de fundação, com a indicação de luta pela manutenção do emprego e renda dos(as) trabalhadores(as); a referência acerca da indicação de apoio de instituições, tais como universidades, sindicatos e/ou Anteag, na fundação da ERTs.

Os três casos selecionados seguiram critérios discricionários, baseados nas informações disponíveis publicamente nos sítios das ERTs. Os critérios foram: 1º) a ERT declarasse seu vínculo com o movimento da economia solidária e destacasse orgulhosa e discursivamente a luta dos(as) trabalhadores(as) pela manutenção dos postos de trabalho; 2º) que declarasse que fora apoiada por instituições ligadas a movimentos sociais; e 3º) os casos fossem: um com histórico antigo (década de 1980 ou início dos anos 1990); um caso intermediário (final da década de 1990 ou início dos anos 2000); e um caso recente (final dos anos 2000 ou início dos anos 2010).

Com esses critérios, esperava-se assegurar casos que pudessem atender aos objetivos da pesquisa, apresentassem particularidades e contribuíssem para a melhor compreensão do fenômeno, conforme Stake (2005) menciona. As ERTs foram identificadas como Alfa, Beta e Gama.

A ERT Alfa atua no ramo de indústria metalúrgica, na fabricação de ferramentas, teve em 2018 faturamento mensal médio de R$ 318 mil. Alfa está situada no interior de Minas Gerais. É uma das ERTs mais jovens do Brasil. Foi fundada em fevereiro de 2009 e retomou as atividades em meados de 2012. O parque fabril de Alfa é arrendado da massa falida, sendo pago mensalmente 1% do faturamento bruto. No processo de reestrutução sob o formato de ERT, Alfa teve apoio da Universidade Federal de Viçosa, da Unisol e da Uniforja.

Na data da visita, havia 49 cooperados(as) ativos, sendo o quadro de trabalhadores composto apenas por trabalhadores(as) cooperados(as), não havendo contratações de celetistas. Foram realizadas

oito entrevistas, sendo entrevistados seis cooperados(as), um diretor presidente e um prestador de serviços (contador) e coletados documentos e fotos.

Já Beta, é uma das ERTs mais antigas do Brasil, localizada no interior de Santa Catarina, foi fundada em outubro de 1988, com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores da categoria. Beta opera no setor de extração de carvão, apresentava faturamento de até R$ 9 milhões por mês e é proprietária dos meios de produção.

No período da visita, a ERT contava com 117 cooperados(as) e nenhum trabalhador celetista devido à paralisação das atividades. Conforme relatos, já houve períodos em que havia cerca de 600 cooperados(as) e o mesmo número de trabalhadores(as) celetistas. Na visita à Beta, foram realizadas sete entrevistas, sendo cinco trabalhadores(as) cooperados(as), o presidente da cooperativa e um prestador de serviços (advogado). Foram coletados documentos gerais.

O último caso foi a ERT Gama, fundada em agosto de 2001, com o apoio da Anteag e do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos. Contou com a parceria, em diversas ocasiões, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. A ERT está localizada na região metropolitana do Rio Grande do Sul, e opera no setor metalúrgico, na fabricação de produtos de metal (panelas, chaleiras, formas e similares), possui faturamento mensal médio de R$ 70 mil, e opera no parque fabril cedido pelo Estado do Rio Grande do Sul pelo prazo de 20 anos.

No período da visita, a ERT possuía ‘em torno’ de 21 cooperados(as), posto que nenhum cooperado(a) soube precisar a informação. Na produção, há trabalhadores(as) cooperados(as) e trabalhadores autônomos, que prestam serviços esporádicos. Em Gama, encontraram-se as maiores limitações de acesso aos documentos, e negativas dos cooperados(as) em serem entrevistados(as). Ainda assim, foram realizadas seis entrevistas, sendo quatro cooperados(as), o diretor presidente e um ex-prestador de serviços (o técnico em contabilidade que participou do processo de criação da ERT Gama). Foram coletados documentos gerais.

Algumas características comuns foram encontradas nos casos, embora não fossem critério de escolha: a) são todas entidades industriais; b) em atividades econômicas rentáveis; c) originadas de empresas capitalistas de médio ou grande porte conforme a classificação do IBGE, sendo que Alfa e Gama, inclusive, enquanto empresas capitalistas exportavam seus produtos; d) após o processo de recuperação, permitiram que diversos trabalhadores(as) pudessem obter a sua aposentadoria junto a Previdência Social, fato mencionado com orgulho.

O processo de seleção dos(as) entrevistados(as) seguiu a disponibilidade em participar da pesquisa, não havendo características pré-determinadas. Os(as) entrevistados(as) tiveram suas identidades preservadas. Assim, ao reportar fragmentos de fala ou parafrasear as informações, utilizou-

se a codificação Cx, Dx e Px, que indicam se o(a) entrevistado(a) é trabalhador(a) cooperado(a), trabalhador cooperado diretor e trabalhador prestador de serviços, respectivamente. O x representa número de ordem e são apenas usados para diferenciá-los, sem qualquer critério. No Quadro 2, apresenta-se um resumo das características dos entrevistados, com a respectiva duração das entrevistas. Esse quadro tem a finalidade de auxiliar o(a) leitor(a), que eventualmente, no decorrer da leitura dos resultados, julgue necessário identificar características específicas do(a) entrevistado(a).

Quadro 2 – Resumo do perfil dos(as) entrevistados(as)

Entrevistado(a)	Gênero	Idade	Escolaridade	Função	Ano de início das atividades na ERT	Trabalho anterior	Tempo entrevista em minutos
Entrevistada C1	FEM	26	Superior Incompleto	Administrativo e Financeiro	2012	Não	55
Entrevistado C2	MAS	30	Fundamental Completo	Encarregado produção	2014	Sim	54
Entrevistada C3	FEM	43	Técnico	Administrativo Vendas	2013	Não	49
Entrevistado C4	MAS	61	Superior	Técnico Metalúrgico	2012	Não	142
Entrevistado C5	MAS	40	Superior	Implantação de sistemas	2009	Sim	86
Entrevistado C6	MAS	52	Fundamental Incompleto	Produção ferramentas	2009	Sim	33
Entrevistado C7	MAS	37	Ensino médio	Encarregado	2005	Não	60
Entrevistado C8	MAS	37	Ensino médio	Supervisor	2000	Não	54
Entrevistada C9	FEM	41	Técnico	Administrativo	1998	Sim	47
Entrevistado C10	MAS	61	Fundamental Completo	Almoxarifado/Portaria	2019	Não	67
Entrevistado C11	MAS	41	Técnico	Encarregado de detonação	2002	Não	62
Entrevistado C12	MAS	70	Fundamental Incompleto	Metalúrgico	2001	Sim	51
Entrevistada C13	FEM	60	Fundamental Incompleto	Expedição produto/estoque	2001	Sim	43
Entrevistado C14	MAS	58	Fundamental Completo	Metalúrgico	2002	Sim	98
Entrevistado C15	MAS	58	Fundamental Incompleto	Metalúrgico	2000	Sim	62
Entrevistado D1	MAS	46	Técnico	Metalúrgico	2009	Sim	156
Entrevistado D2	MAS	32	Superior Incompleto	Eletricista	2006	Não	61
Entrevistado D3	MAS	40	Fundamental Incompleto	Metalúrgico	2008	Não	45
Entrevistado P1	MAS	n/d	Pós-Graduação	Contador	2012	Não	56
Entrevistado P2	MAS	32	Superior	Advogado	2017	Não	51
Entrevistado P3	MAS	n/d	Superior	Téc. em Contabilidade	1998	Não	90

Fonte: Elaboração própria.
Nota: n/d = não declarado.

Em todas as ERTs foram realizadas várias visitas, por isso, além das entrevistas formais registradas em áudio e transcritas, houve também conversas informais. Essas visitas permitiram observar as atividades cotidianas dos(as) trabalhadores(as), assim como a rotina da ERT, o ambiente organizacional e a interação entre os(as) trabalhadores(as).

O ambiente das ERTs, apesar de ser limitado em número de experiências, fornece um ambiente empírico propício para a discussão de estudos organizacionais, posto que elas surgem a partir de um espaço anteriormente estruturado nos moldes do capitalismo que lhes concede características únicas, que poderão fornecer *insights* interessantes, principalmente, por sua origem dar-se a partir da resistência dos(as) trabalhadores(as) e da luta em manterem seus empregos. Outro aspecto importante é que o processo de recuperação pode ser longo e cada experiência possui especificidades, exigindo diferentes estratégias de adaptação, planejamento e execução. É justamente esse ambiente de práticas heterogêneas, que se torna uma oportunidade de investigação. As ERTs são verdadeiras experiências únicas nos moldes preconizados pelo estudo de caso qualitativo.

EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA CARACTERIZAÇÃO DAS ERTS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

A descrição das ERTs dentro do arcabouço da economia solidária não contempla todos os aspectos organizacionais dessas entidades, posto que nas práticas cotidianas, determinadas questões ficam a descoberto, como as tensões internas e externas que decorrem das características mistas das entidades. Embora internamente nas ERTs haja promoção de valores cooperativos, as relações externas são atravessadas por valores capitalistas. A criação da ERT não constituiu um ambiente de livre escolha aos(as) cooperados(as), mas sim uma imposição do mercado capitalista que lhes havia tirado os postos de trabalho e dessa dinâmica decorrem conflitos e tensões. Nos termos de Ahunov (2023), o potencial das ERTs pode ser limitado devido ao efeito das lógicas de mercado e às tensões que surgem entre as múltiplas lógicas nas organizações híbridas. O contexto da criação das ERTs pesquisadas pode ser observado nas falas a seguir.

> Porque, assim, eram pessoas de grande maioria analfabetas [...] tipo ‘a [?] fechou, *pra* onde que nós *vâmo*? *vâmo* trabalhar aonde?’ ... ‘mal soubemos escrever o nosso nome’. Muitos nem o nome não sabiam escrever [...].”, e “então eram pessoas simples, humildes, *né*, que pegaram ‘não, *vâmo* fazer alguma coisa!’ (ENTREVISTADA C09).
>
> Foi um impacto danado. Porque eu *tava* com três menino pequeno. [...] Aí eu tive que dar meus pulos por fora aí e mesmo assim correndo atrás pra montar a cooperativa. [...] Porque aqui chegou a fechar tudo, entendeu? Ficou na mão da juíza a chave e tal. E a gente correndo atrás [...] (ENTREVISTADO C6).
>
> Peguei em 1982, março de 1982… daí ela [a 1ª proprietária] vendeu essa empresa *pra* quatro engenheiros em 1997... aí ela [a empresa] durou de 97 até agosto de 2001, daí faliu e veio a cooperativa… daí foi montada a cooperativa, na época [...]. Ela [a empresa] faliu em agosto, tinha muita gente, eh, que nem/vamos supor, eu. Eu tinha fundo de garantia *pra* receber [...] tinha o seguro-desemprego. Vários, *né*, tínhamos uma [renda]. Quantos que tinham nada, eram novatos, e eles já vinham de problema, então fazia mais ou menos dois anos que eles [os proprietários] não depositavam nada. Então nem fundo de garantia não tinha, a maioria [dos

> trabalhadores da época]! Então, muitos não conseguiram esperar até a formação da cooperativa (ENTREVISTADO C14).

As ERTs Alfa, Beta e Gama são todas constituídas sob o formato de cooperativas de trabalho e produção, conforme seus estatutos sociais. Sob esse formato jurídico, as ERTs possuem a natureza híbrida já indicada por Braga (2006), pois são duas combinações distintas. Primeiro, são sociedades que exercem atividades econômicas, porém não possuem finalidade lucrativa; e, segundo, não são empresariais, mas devem manter seus registros na Junta Comercial. Essas informações são comprovadas por meio da análise dos CNPJs e estatutos sociais, ao confrontar a atividade econômica principal e o objeto social da organização. De acordo com Barovero *et al*. (2022), em geral, adotam o tipo jurídico de cooperativa devido aos princípios da igualdade e da democracia participativa, embora não seja na organização jurídica que devam ser procurados os seus elementos distintivos, mas na forma autogerida de administração.

Decorrente da segunda combinação de características, as ERTs têm obrigações semelhantes às das empresas capitalistas, mas sem gozar dos mesmos benefícios, a exemplo de como ocorre em Beta, que apresentou o registro de seus atos constitutivos, atas e alguns livros contábeis registrados na Junta Comercial. Contudo, quando a ERT apresentou dificuldades em manter sua condição de solvência, não encontrou amparo legal na Lei nº 11.101/2005, a Lei de Recuperação Judicial e Falência, para entrar com pedido de recuperação, posto que o formato societário é de cooperativa e não de sociedade empresária, como relatou o Entrevistado P2 (2019).

No interior das relações de produção, emergem outras características de hibridismo das ERTs, fruto das mudanças nas forças produtivas que provocam conflitos e tensões nas relações cotidianas. São características decorrentes da combinação de diferentes lógicas institucionais ou diferentes características distintivas. O hibridismo das ERTs foi estabelecido a partir da combinação da atividade comercial, realizada no âmbito capitalista e competitivo, desenvolvido a partir da cooperação de indivíduos, com a finalidade social de manutenção de postos de trabalho e renda, em uma entidade sem finalidade lucrativa – a cooperativa.

Porém, essa entidade opera no ambiente macroeconômico, que é capitalista e, muitas vezes, por força de lei, é forçada a seguir as mesmas regras estabelecidas para as empresas. Dessa combinação, tem-se a formação do híbrido do tipo assimilado, caracterizado pelo fato de que uma lógica assimila e incorpora práticas e símbolos de outra (SKELCHER; SMITH, 2015).

Contudo, foi possível perceber que a assimilação não ocorre de maneira definitiva, com a subordinação de uma lógica à outra de maneira contínua, mas, sim, há uma alternância na predominância, havendo momentos em que a lógica da economia solidária (socialista) emerge com mais

força e, em outros, a lógica de mercado (capitalista) que se sobressaia. Mesmo a cooperativa sendo representante do movimento da economia solidária, o ambiente capitalista, no qual ela está ativa, interfere no cotidiano.

No desenvolvimento das atividades rotineiras da ERT, surgem situações nas quais há o confronto de diferentes lógicas institucionais, demandando dos indivíduos posicionamentos, que, para serem definidos, confrontam valores contraditórios entre si, formando uma combinação híbrida bloqueada, ou seja, que apresenta tensões irreconciliáveis (SKELCHER; SMITH, 2015). Exemplos desse confronto foi observado em Beta, quando os membros do Conselho de Administração passaram a gerenciar as atividades da ERT como se fosse uma empresa familiar, e em Gama, onde os cooperados, ao perderem o processo eleitoral para definição dos membros dos conselhos, passaram a agir como oponentes políticos dentro da ERT, em detrimento da cooperação na execução das atividades.

A avaliação das estruturas normativas (mercado, estado, comunidade, família, religião, profissão e corporação) que compõem a sociedade, considerando o contexto das ERTs, aborda a pluralidade de lógicas institucionais partindo do ponto de vista do trabalho, colocando o sujeito trabalhador(a) no centro da apreciação, evidenciando suas percepções na análise dos dados.

A variação no ciclo de vida (Alfa é a ERT mais recente - fundada em 2009; Beta é a mais antiga – fundada em 1988; Gama está na fase temporal intermediária - fundada em 2000) influencia de maneira diferente nos conflitos e tensões decorrentes da realização das atividades cotidianas, bem como altera, no decorrer do tempo, determinadas combinações de lógicas institucionais. Por exemplo, enquanto em Alfa os princípios de transparência e de portas abertas são constantemente reforçados; Beta e Gama já passam por momentos de restrições de acesso à informação, quer de indivíduos externos, como pesquisadores, como para uma parcela de cooperados(as).

Outra combinação está relacionada a execução combinada das atividades de produção e administração. Em Alfa, os trabalhadores acreditam na capacidade dos membros do coletivo em produzir e em administrar, embora reconheçam que existam dificuldades na autogestão da ERT. Já em Beta e Gama, é frequente que os trabalhadores mencionem como ponto positivo a capacidade dos trabalhadores de produzir, mas não possuem a mesma percepção em relação à administração executada pelos trabalhadores.

Assim, é preciso conciliar as lógicas institucionais diferentes, de modo a acomodar os interesses de proprietário coletivo dos meios de produção com os interesses de trabalhador. Para o Entrevistado C4, é preciso haver equilíbrio entre condições de vida para os trabalhadores e a garantia de continuidade da cooperativa. Os(as) trabalhadores(as) sabem que precisam produzir, mantendo produtos atrativos no mercado, proporcionando ao trabalhador um ambiente de trabalho agradável, seguro, com condições

favoráveis de remuneração mantendo um ambiente de trabalho não hostil e sem pressão por produtividade.

A assunção de comportamento autogestor não ocorre de maneira linear e imediata. Cada trabalhador demonstra traços de trabalhador-cooperado-autogestor em momentos distintos de sua trajetória dentro da ERT, sendo que além do compromisso com o trabalho operacional, é preciso estar atento ao estratégico. Atividade que deveria ser realizada pelo grupo de pessoas que precisam pensar soluções coletivas. É dessa necessidade de decisões coletivas que emerge outra combinação de lógicas: democracia participativa e democracia representativa. Enquanto se espera que todos(as) participem das decisões de maneira autogestionária, também emergem nos processos de eleição dos membros de conselhos conflitos tradicionais da política representativa comum na sociedade como um todo, como a cultura de que a eleição de representantes dispensa a participação direta dos(as) cooperados(as) nas decisões ou a competição que surge nos pleitos eleitorais e, em alguns casos, posterior a eles.

Algumas narrativas dos(as) cooperados(as) alinham-se a dominação expressa por Thompson (1991), tendo em vista que a assimetria de poder é tão intensa, que o grupo detentor impede que outros possam acessá-lo. Projetos de poder particulares e interesses oportunistas foram os princípios norteadores do Conselho de Administração da ERT Beta por vários anos seguidos. O projeto de poder envolveu a criação de uma estrutura de eleição e reeleição de indivíduos vinculados ao mesmo grupo familiar, assumindo, assim, a característica de empresa privada, seguindo a lógica de mercado, de propriedade privada e de apropriação da mais valia.

Inserido no aspecto decisório e de condução das atividades rotineiras, a autogestão e a heterogestão confrontam-se no interior das ERTs. Encontrou-se em Alfa relatos indicativos da necessidade de estímulo à participação na vida societária cooperada e que a migração para a autogestão vem ocorrendo de maneira tranquila e contínua, sendo que os(as) trabalhadores(as) já assimilaram a ideia de igualdade, que todos têm voz ativa, associados ao sentimento de valorização da opinião, geram satisfação, conforme manifesta a Entrevistada C3, constituindo um diferencial da ERT em relação às outras empresas nas quais ela teve oportunidade de trabalhar.

Já na ausência de um coletivo autogestionário, alguns indivíduos isolados despontam como gestores tradicionais, como declara o Entrevistado D3, que afirma que todos os presidentes, todas as diretorias, anteriores a ele, tinham um comportamento autoritário, sendo que "o negócio deles era mandar". Corrobora com essa afirmação o depoimento da Entrevistada C13, que diz que, ao mesmo tempo que é bom trabalhar na ERT, pois não tem patrão, é ruim porque todo mundo quer mandar.

Esses resultados parecem condizer com os achados de Figueiró e Bessi (2020), de que alguns trabalhadores acabam por mantêm uma relação de subordinação com os gestores das cooperativas, o que

se sobrepõe ao propósito cooperativista do negócio, limitando a autonomia necessária a um trabalho com sentido.

O Entrevistado C12 resume a dualidade entre trabalhador-cooperado-autogestor da seguinte maneira:

> A firma, né, capitalista cê trabalha, tem que cumprir horário certinho e tudo, né, trabalhar, né, cê ganha o seu salário pra isso, né, pra trabalhar, pra produzir pra empresa, né. E então, assim, de uma certa forma é confortável, chega o horário de larga, você larga, você não tá pensando em nada, né […] confortável em um sentido, né. Só que no outro eh, cooperativa, você trabalha, bastante responsabilidade, tem que pensar, encabeçar as coisas também, né, cê tem a diretoria, já tive na diretoria. Mas você tem aquela de poder ganhar mais, pelo menos você é dono do seu trabalho, como se diz, dono do seu nariz, aquela coisa, né, que aquilo é o orgulho dele 'bom, tô trabalhando, fundei uma cooperativa pra produzir, deu certo, tá tudo certo, o cliente tá satisfeito'.

Em relação a vida pessoal, o Entrevistado D1 considera que a vida dos(as) trabalhadores(as) melhorou, porque eles(as) não vivem na angústia da eminente demissão, pois se por algum motivo não vender, os(as) cooperados(as) precisam resolver a questão do caixa e absorver o impacto, mas isso será coletivamente resolvido e não será dispensando nenhum(a) trabalhador(a), como ocorria na empresa capitalista.

Embora haja consenso sobre os benefícios nas relações familiares a partir da mudança no ambiente de trabalho, considerou-se inusitada a declaração do Entrevistado C2 sobre as atividades de cooperado e, ao mesmo tempo, reveladora de uma crença em relação ao empresário capitalista. O Entrevistado menciona que as atividades e responsabilidades de cooperado não interferem nas atividades com a família e compromissos pessoais. O Entrevistado transparece acreditar que o empresário tem uma vida muito atribulada pela condução do negócio, e que isso lhe daria certa legitimidade de apropriação da mais-valia.

A relação das ERTs e dos(as) cooperados(as) com a comunidade local é atravessada pela desconfiança devido à existência de cooperativas de fachada, chamadas de coopergato ou cooperfraude, conforme Singer (2008). A Entrevistada C3 lembra que muitas pessoas confundem a empresa falida com a cooperativa, a qual serviria como um disfarce para a empresa falida. Dada essa desconfiança, Alfa, por exemplo, adotou a estratégia de manter as portas abertas a quaisquer que sejam os segmentos sociais, para mostrar que são os(as) trabalhadores(as) cooperados que produzem e administram a ERT. Assim, foi aos poucos que as ERTs criaram sua própria reputação, passando a ser reconhecidas em suas comunidades, conseguindo desvincular a imagem das empresas capitalistas que faliram e deixaram passivos expressivos junto a diversos grupos de credores.

O reconhecimento dos trabalhadores em suas respectivas comunidades passa pela capacidade de geração de renda e postos de trabalho. Nesse sentido, Beta se destaca como sendo a ERT com maior faturamento mensal, maior número de cooperados(as) e trabalhadores(as) celetistas, tendo condições de dispor de uma política de remuneração vantajosa em relação as demais empresas da região, oferecendo maiores salários, proporcionando aos trabalhadores(as) *status* social.

Em Beta observou-se que a luta de classes fica explícita dentro do mesmo ambiente, pois a ERT recolhe taxas para o sindicato patronal do setor e os trabalhadores para o sindicato da categoria. Os contratos de receitas são intermediados pelo Sindicato Patronal das Mineradoras, por isso a ERT precisa estar filiada a esse Sindicato. Essa condição empregador-empregado, expressa nas relações estabelecidas tanto com sindicato patronal quanto com sindicato da categoria de trabalhadores, proporciona uma condição contraditória, pois o mesmo sindicato patronal ao qual a ERT é filiada é a principal voz contrária ao movimento dos(as) trabalhadores(as). A ironia do destino permite dizer que o dinheiro pago pela ERT pode ser utilizado em ações patronais voltadas contra os(as) trabalhadores(as) do setor da ERT.

Em termos de políticas públicas e participação ou apoio do Estado, os depoimentos basicamente se repetem: não há políticas públicas de grande impacto voltadas para esse tipo de entidade. Fora mencionado que, em períodos anteriores, havia encontros com entidades similares, participantes do movimento de economia solidária, mas que atualmente isso não ocorre. O encerramento das atividades da SENAES, segundo relato do Entrevistado D3, provocou o enfraquecimento do movimento de ES.

Os Entrevistados C4 e D1 alegam que haviam buscado apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no início da retomada das atividades, com a intenção de obter financiamento para a aquisição dos equipamentos junto à massa falida, mas que as condições da instituição não eram favoráveis a um coletivo de trabalhadores que estava garantindo emprego e renda, pois só existem linhas de créditos para aqueles que já são grandes, consolidados, burocraticamente estruturados.

Se, por um lado, o BNDES não atende aos interesses de ERT industriais, por outro lado, órgãos como secretarias municipais, com linhas de créditos disponíveis para ERTs, focam em entidades de ES de pequeno porte. Nesse contexto, as ERTs industriais são pequenas demais para ter acesso a crédito vindo do BNDES, enquanto para as secretarias municipais, são grandes demais considerando os valores disponíveis. Isso porque, em geral, os empreendimentos de ES são de pequeno impacto econômico, como relatado por Neves (2010).

Nesse contexto, destaca-se as considerações de Barovero *et al*. (2022) de que as ERTs têm a capacidade de criar inovações sociais para enfrentar limitações técnicas, financeiras, competitivas e políticas públicas inexistentes.

Um outro ponto que gera conflitos e tensões advém da composição da força de trabalho. Em Beta, por exemplo, ela é mista, ou seja, trabalhadores(as) cooperados(as) e trabalhadores(as) celetistas. Os trabalhadores(as) celetistas passam por processos seletivos para a admissão, já os cooperados(as) são admitidos por indicação do cooperado(a) que está se desvinculando, sendo comum que a indicação de filho, neto, sobrinho, como se fosse um direito sucessório. Assim, são formadas famílias de mineiros com várias gerações vinculadas a ERT.

Já em Alfa, não são admitidos trabalhadores(as) celetistas, apenas trabalhadores(as) cooperados(as). O Entrevistado D1 menciona que sabe que o mercado pode oferecer salários mais atrativos para algumas funções, que é assim que o universo do capitalista funciona e que às vezes não se têm forças para resistir. Para alguns trabalhadores, que desempenham algumas funções específicas dentro da ERT, haveria vagas no mercado com salários superiores, sendo que, inclusive, alguns cooperados já aceitaram convites externos e foram trabalhar em empresas tradicionais, e isso é visto com normalidade, mas também há os trabalhadores que, mesmo sendo convidados, optaram por permanecer.

Essas informações sobre a composição dos quadros societários e grupo de trabalhadores, compõem o contexto sócio-histórico e dele derivam os conflitos e tensões próprios das ERTs, enquanto organizações híbridas. O empreendedorismo social em Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012) é caracterizado pelo problema social para o qual ele promove soluções, ou seja, seu objetivo social. Nesse sentido, é inegável que as ERTs integram o empreendedorismo social, pois se dedicam a um problema social específico e extremamente sério: a perda de locais de trabalho e de renda.

Para esse problema social, inicialmente, a ERT oferece a solução de assegurar aos trabalhadores empregados das empresas capitalistas falidas, no maior número possível, os postos de trabalho e a renda (BAROVERO *et al*., 2022). Posteriormente, havendo a necessidade de ampliação da força de trabalho, são abertas e oferecidas novas vagas. No caso das ERTs estudadas, essas conseguem cumprir seu objetivo social a partir da produção e comercialização dos produtos.

Nas ERTs visitadas, foi possível identificar, nos discursos dos trabalhadores, que a busca pelo equilíbrio entre a execução da atividade econômica (produção e venda) e a manutenção da atividade social (geração de postos de trabalho e renda) é contínua e complementar. A possibilidade de manter e criar postos de trabalho tem sido foco das ERTs e motivo de orgulho para os trabalhadores.

Observando a estrutura das ERTs, segundo o modelo PCDO *(people, context, deal, opportunity)* em relação à missão, mobilização de recursos e medição de desempenho, conforme desenhado por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012), percebe-se que elas atendem a um problema do mercado, sob o ponto de vista do capital, que foi a expropriação do capitalista pelo próprio mercado.

No caso das ERTs, não é uma oportunidade de negócio que surge ou que o mercado deixa de atender, mas sim a contenção e tentativa de reparação de um dano social, já que a atividade da ERT é atender aos interesses dos trabalhadores, garantindo postos de trabalho e assegurando renda. Sobre isso, os(as) trabalhadores(as) reconhecem o impacto social na região graças à manutenção dos postos de trabalho por eles promovida.

Estudando a contribuição das organizações hibridas colombianas para os objetivos do desenvolvimento sustentável, Tabares (2021) considera que elas desempenham um papel importante na solução de problemas sociais como corrupção, problemas agrícolas, alterações climáticas, trabalho, pobreza e hábitos insustentáveis. Os resultados mostram o grande potencial para empoderar as comunidades, criar práticas organizacionais inovadoras, moldar novos padrões de consumo e estilos de vida e resolver problemas ambientais. Tais considerações estão alinhadas com os achados da pesquisa nas três ERTs estudadas.

Considerando o contexto externo, as ERTs operam no mesmo ambiente macroeconômico, político, social e financeiro que as demais entidades. Assim, estão sujeitas ao ambiente capitalista e nele sofrem as pressões de competição e concorrência. Assim, em relação à mobilização de recursos financeiros, fica claro que as fontes de financiamentos para as ERTs são as mesmas que para as outras entidades e sem condições especiais de negociação, o que as torna escassas. Basta recordar os relatos sobre os pedidos de financiamento no BNDES ou junto às secretarias municipais, que não apresentam linhas que atendam a essas entidades.

Sobre essas questões impostas às ERTs, o Entrevistado P3 discorre:

> Você está dentro do sistema capitalista, porém, com uma visão social para com os seus cooperados e para com a comunidade, mas você está num ambiente capitalista e você tem que agir, a tua administração, a tua, vamos dizer assim, a tua venda, a tua produção, a organização contábil, ela é capitalista, ela não deixa de ser capitalista e ela vai ter que brigar com esses capitalistas. [...] Então você tem o social dentro da fábrica, na administração, nas decisões, tá. Mas o mercado não, mercado é capital que tu vai brigar com capital, ou tu briga com eles ou tu morreu. E aí, brigar que eu digo não é de igual pra igual. Não! Não é de igual pra igual, né. [...] Eu não sei se é certo, mas é necessário.

Além disso, como relata o Entrevistado D3, já houve época em que os cooperados se interessaram por uma linha de crédito em um banco comercial, mas, para formalizar a transação, o

banco exigia bens em garantia, algo que a ERT não possui, visto que ela opera no parque fabril cedido pelo Estado.

De maneira similar, o Entrevistado D1 relata que, no início, para alguns fornecedores conseguirem realizar as compras, devido aos calotes da empresa capitalista, foi necessário que os cooperados ofertassem bens pessoais em garantia, a fim de ser capaz de efetuar compras a prazo. Devido à perda da reputação pela empresa capitalista e o fato de que a ERT no início das atividades frequentemente é associada àquela, os acordos comerciais são menos flexíveis para as ERTs, sendo que tanto clientes quanto fornecedores acabam apresentando maior poder de barganha.

O Entrevistado C14) afirma que os fornecedores de matéria-prima pedem pagamento à vista ou dão um prazo máximo de 15 dias, já os clientes pedem prazos de 30, 60 ou até 90 dias para o pagamento. Quando os clientes se dispõem a pagar à vista, pedem grandes descontos, fato observado em um pedido de compra, no qual o prazo para pagamento foi de 30, 45 ou 60 dias e ainda foi concedido um desconto de 40%. De maneira similar, o Entrevistado C15 menciona que os clientes no início faziam pedidos pequenos, pois tinham receio de não receber a mercadoria, e sempre pediam brindes a cada pedido.

Em que pese essas dificuldades, o estudo de Esposito *et al*. (2021) destaca que as organizações híbridas produzem valor social e econômico por meio da mudança que produzem suas atividades. Sem as organizações híbridas, esse valor não teria sido alcançado devido aos benefícios sociais, educacionais e financeiros. Muitas vezes, o valor gerado é um valor intangível, como a mudança nas competências ou as consequências econômicas, que as organizações não relatam.

Quando se analisa a mobilização de recursos humanos — a força de trabalho —, sabe-se que inicialmente os trabalhadores se associam para assegurar sua fonte de renda e manutenção da vida, a partir da recuperação de um negócio insolvente. Já o processo de aumento da renda dos trabalhadores das ERTs é lento, decorrente das várias dificuldades pelas quais as ERTs passam até estabilizar a produção. Nessa dinâmica, é mais difícil às ERTs conseguir reter trabalhadores que possam vir a receber convites de outras entidades.

As diferentes combinações de características distintivas e lógicas institucionais que caracterizam as ERTs como organizações híbridas provocam conflitos e tensões que impactam operacionalmente seus objetivos e a mobilização dos recursos. Essas tensões podem resultar de forças internas ou externas. Considerando que a essência da associação de pessoas, em uma cooperativa de trabalho, é a combinação dos esforços de forma coletiva, é compreensível que nessa relação exista o maior número de conflitos e tensões.

No entanto, cabe ressaltar que são as tensões decorrentes das relações humanas as que mais os cooperados reconhecem e para as quais apontam soluções. De acordo com Siwale, Kimmitt e Amankwah-Amoah (2021), o hibridismo organizacional refere-se à combinação de múltiplas lógicas e identidades institucionais que, dentro de um ambiente organizacional, não se complementam convencionalmente e nessas condições, as organizações devem desenvolver estratégias para combinar lógicas e sustentar as suas formas híbridas.

Nesse contexto, Belt (2022) fornece insights sobre a configuração dos papéis e funções organizacionais de gestão de recursos humanos que contribuem para o desenvolvimento de objetivos híbridos e estão associados à gestão de tensões, uma vez que se não forem devidamente abordadas, podem levar à falência organizacional.

Sobre a distinção e distanciamento entre serviços administrativos e de produção, Alfa conseguiu amenizar tal aspecto, a partir de uma solução simples, permitindo, na estrutura local, que a entrada e a saída de serviço dos trabalhadores da produção aconteçam passando pelo setor da administração. Assim, os trabalhadores de todos os setores estão sempre integrados, e, pelo menos uma vez ao dia, todos circulam pelo mesmo ambiente. Outro aspecto fundamental na redução das tensões é a transparência na tomada de decisões e o estímulo contínuo à participação no processo de gestão, preservando-se a participação democrática e a autogestão.

Assim como Battilana e Lee (2014) propuseram, que empreendimentos sociais são tipos ideais de organizações híbridas, sendo ambientes úteis e adequados para o desenvolvimento de estudos sobre o assunto, acredita-se que as ERTs sejam consideradas um campo fértil e útil ao estudo de organizações híbridas, tendo em vista a descrição apresentada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi descrever as ERTs como organizações híbridas, a partir da revisão de literatura e o confronto com os dados empíricos, apontando as suas características híbridas e os conflitos e tensões decorrentes dessa condição. A partir das entrevistas e dos documentos, pode-se identificar que em determinados momentos as ERTs assumem o tipo híbrido assimilado, embora em outros possam assumir o tipo híbrido bloqueado.

Observando-se a rotina e ouvindo as vozes dos(as) trabalhadores(as), foi possível identificar dentro das ERTs características já registrados na literatura de empresas sociais, permitindo, assim, classificá-las dentro dessa categoria de organização híbrida, da mesma maneira que identificou-se que a combinação de diferentes lógicas institucionais dentro do ambiente das ERTs provoca inúmeros

conflitos e tensões, com os quais os(as) trabalhadores(as) precisam conviver, superar ou conciliar no dia a dia.

No ambiente das ERTs, mostrou-se importante o aspecto da transparência. Percebeu-se que, quanto maior a transparência, menores são os conflitos de poder decorrentes das assimetrias informacional e de poder. Outro aspecto a ser considerado é que, em momentos de crises financeiras e conflitos internos, quanto mais transparentes forem as tomadas de decisões e quanto mais a informação circular, menores são os impactos nas relações entre os(as) cooperados(as).

A confiança entre as partes se mostrou uma característica importante das ERTs e que desvelou condições antagônicas, pois os(as) trabalhadores(as) confiam uns(umas) nos(as) outros(as) e delegam aos membros dos conselhos o poder e a atribuição de tomar as decisões, sem se preocupar com estas, e, com isso, acabam ferindo o fundamento da autogestão. A confiança, por vezes, substitui o controle. Contudo, a confiança não pode ser utilizada como alternativa ao controle, pois o aumento da confiança ocorre conforme a eficiência das estruturas práticas de controle. Observou-se indicativos de que a transparência aumenta a confiança entre os(as) trabalhadores(as), bem como favorece o controle.

Entre os resultados desta pesquisa, ressalta-se que, ao arrazoar sobre o equilíbrio entre benefícios e custos e a distribuição e a acumulação de riqueza, parte dos(as) trabalhadores(as) entrevistados(as) demonstraram que a combinação de objetivos sociais e comerciais não necessariamente gera conflitos. Demonstrou-se que, em determinados momentos, essas decisões coexistem.

Alguns pontos emergentes da pesquisa, os quais não foram abordados por não fazerem parte do escopo, tornam-se oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas futuras, portanto sugere-se que sejam posteriormente investigadas. Primeiramente, observou-se que nas três ERTs houve, em algum momento histórico, algum tipo de conexão política, as quais não foram abordadas. Mas cabe investigar essas conexões, os potenciais benefícios, quais forças políticas são concorrentes e quais os impactos dessas conexões na vida da entidade, no seu fortalecimento e em políticas públicas locais ou regionais. A importância dessa investigação considera o impacto econômico e social da retomada das atividades em pequenos municípios, como foram os casos estudados.

Alinhado à estrutura de conexões políticas, investigar sobre mobilização sindical das ERTs e o impacto delas nas políticas salariais das regiões onde estão localizadas podem revelar interesses prevalecentes na sociedade que afetam na adoção ou não de políticas públicas que beneficiem as ERTs, tais como tratamentos tributários diferenciados, prioridade de aquisição dos bens da massa falida, intermediação do poder público nas negociações, uma vez que, na maioria dos casos, o maior credor é o próprio Estado, devido a dívidas com impostos, e os(as) próprios(as) trabalhadores(as), por conta de créditos trabalhistas.

A descrição das ERTs como organizações híbridas, no aspecto jurídico-legal, revela a necessidade de tratamento diferenciado a essas entidades, uma vez que o ordenamento jurídico vigente não contempla plenamente esse tipo de organização. De maneira semelhante, Battilana e Lee (2014) já indicavam que é necessário que sejam pensadas novas formas jurídicas que possam acomodar as organizações híbridas e suas múltiplas características.

Os conflitos e tensões decorrentes da combinação de diferentes lógicas institucionais, dentro das ERTs, identificados nesta pesquisa, constituem uma oportunidade futura de investigação. Pois neste estudo, os conflitos e as tensões não foram separados em internos e externos como já discutido na literatura internacional, nem foi abordado como os(as) trabalhadores(as) respondem a diferentes tensões.

Também como não se teve a intenção de identificar como podem ser gerenciados, conciliados ou minimizados esses conflitos e como a vivência ao longo do tempo os modifica, constituindo assim uma lacuna de pesquisa a ser preenchida.

REFERÊNCIAS

AHUNOV, H. “Non-financial reporting in hybrid organizations: a systematic literature review”. **Meditari Accountancy Research**, vol. 31, n. 6, 2023.

ARAÚJO, F. S. *et al*. **Dialética da autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil**. Marília: Editora Lutas Anticapital, 2019.

ATKINSON, P.; COFFEY, A. “Analyzing documentary realities”. *In*: SILVERMAN, D. **Qualitative research**: theory, method and practice. London: Sage, 2004.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. “Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?”. **Revista de Administração**, vol. 47, n. 3, 2012.

BAROVERO, L. *et al*. “Economia Social y Solidaria: incentivos de política pública para la incorporación de tecnología de la información y de la comunicación (TIC) en el sector”. **Amazon, Organizations and Sustainability**, vol. 11, n. 2, 2022.

BATTILANA, J.; DORADA, S. “Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations”. **Academy of Management Journal**, vol. 53, n 6, 2010.

BATTILANA, J.; LEE, M. “Advancing research on hybrid organizing: insights from the study of social enterprises”. **Academy of Management Annals**, vol. 8, n. 1, 2014.

BELT, A. “New avenues for HRM roles: a systematic literature review on HRM in hybrid organizations”. **German Journal of Human Resource Management**, vol. 36, n. 2, 2022.

BILLIS, D. “Towards a theory of hybrid organizations”. *In*: BILLIS, D. (ed.). **Hybrid organizations and the third sector**: challenges for practice, theory, and policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

BOUROULLEC, M. D. M.; PAULILLO, L. F. "Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional". **Gestão e Produção**, vol. 17, n. 4, 2010.

BOWEN, G. "Document analysis as qualitative research method". **Qualitative Research Journal**, vol. 9, n. 2, 2009.

BRACI, E. "Accounting of hybrid organizations". *In*: FARAZMAND A. **Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance**. Cham: International Publishing Switzerland, 2016.

BRAGA, R. P. "Sociedades cooperativas no novo código civil". *In*: ALMEIDA, M. E. M.; BRAGA, R. P. **Cooperativas à luz do código civil**. São Paulo: Editora Quartier Latin, 2006.

BRYER, A. R. "Accounting as learnt social practice: the case of the empresas recuperadas in Argentina". **Accounting, Organizations and Society**, vol. 36, 2011.

BRYER, A. R. "Participation in budgeting: a critical anthropological approach". **Accounting, Organizations and Society**, vol. 39, n. 7, 2014.

BUSCO, C.; GIOVANNONI, E.; RICCABONI, A. "Sustaining multiple logics within organisations: accounting, mediation and the search for innovation". **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, vol. 30, n. 1, 2017.

CASTRO, F. S. M. **Autogestão no Brasil**: um olhar a partir do caso de empresas recuperadas pelos trabalhadores (Dissertação de Mestrado em Economia). São Paulo: UNESP, 2015.

CRESWELL, J. W. "Análise e representação dos dados". *In*: CRESWELL, J. W. I**nvestigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre 5 abordagens. Porto Alegre: Editora Penso, 2014.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. "Social enterprises as hybrid organizations". **International Journal of Management Reviews**, vol. 16, 2014.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. "The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations". **Research in Organizational Behavior**, vol. 34, 2014.

ESPOSITO, P. *et al*. "Understanding social impact and value creation in hybrid organizations: the case of Italian civil service". **Sustainability**, vol. 13, 2021.

FIGUEIRÓ, P. S.; BESSI, V. G. "Meaning of work: the perception of social entrepreneurs of recycling cooperatives". **Management and Connections Journal**, vol. 9, n. 1, 2020.

GERMER, C. "A economia solidaria: uma crítica marxista". **Revista Outubro**, vol. 14, 2006.

HENRIQUES, F. C. **Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina** (Tese de Doutorado em Planejamento Urbano e Regional). Rio de Janeiro: UFRJ, 2013.

HENRIQUES, F. C. *et al*. **Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2013.

KARRÉ, P. M. "The thumbprint of a hybrid organization: a multidimensional model for analysing public/private hybrid organizations". **Public Organization Review**, vol. 23, 2022.

LUTZ, F. G.; PETRINI, M.; SOUZA, A. C. A. A. "A constituição de ecossistemas de empresas sociais". **Revista Reuna**, vol. 27, n. 3, 2022.

MAHAMA, H., KHALIFA, R. "Field interviews: process and analysis". *In*: HOQUE Z. *et al*. **The routledge companion to qualitative accounting reseach methods**. New York: Routledge, 2017.

MÉNARD, C. "Markets as institutions versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts". **Journal of Economic Behavior & Organization**, vol. 2, n. 28, 1995.

MÉNARD, C.; NUNES, R.; SILVA, V. L. S. "Introdução à teoria das organizações". *In*: MÉNARD, C. *et al*. (org.). **Economia das organizações**: formas plurais e desafios. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

OUCHI, W. I. "Markets, bureaucracies, and clans". *In*: GODWYN, M.; GITTEL, J. H. **Sociology of organizations**: structures and relationships. London: Sage, 2012.

PACHE, A.; SANTOS, F. "Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics". **Academy of Management Journal**, vol. 56, n. 4, 2013a.

PACHE, A.; SANTOS, F. "Embedded in hybrid contexts: how individuals in organizations respond to competing institutional logics". **Research in the Sociology of Organizations**, vol. 39, 2013b.

PAULUCCI, M. A. **Novos olhares**: de trabalhadores assalariados a trabalhadores cooperados. Um estudo sobre a caminhada de luta dos trabalhadores das empresas recuperadas do Brasil (Tese de Doutorado em Sociologia Política). Florianópolis: UFSC, 2014.

PEREIRA, E. R.; COSENZA, J. P. "Empreendedorismo social como alternativa à redução da pobreza e desigualdades sociais no contexto da sociedade brasileira contemporânea". **Estudos de Administração e Sociedade**, vol. 8, n. 2, 2023.

POWELL, W. W. "Neither market nor hierarchy: network forms of organization". *In*: GODWYN, M.; GITTEL, J. H. **Sociology of organizations**: structures and relationships. London: Sage, 2012.

POWELL, W. W.; SANDHOLTZ, K. W. "Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms". **Strategic Entrepreneurship Journal**, vol. 6, n. 2, 2012.

SILVA, A. R. *et al*. "A contabilidade na estrutura carcerária para o controle e reflexividade do trabalho". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 44, 2023.

SINGER, P. "Entrevista". **Estudos Avançados**, vol. 22, n. 62, 2008.

SIWALE, J.; KIMMITT, J.; AMANKWAH-AMOAH, J. "The failure of hybrid organizations: a legitimation perspective". **Management and Organization Review**, vol. 17, n. 3, 2021.

SKELCHER, C.; SMITH, S.R. "Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits". **Public Administration**, vol. 93, n. 2, 2015.

STAKE, R. E. "Qualitative case studies". *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. California: Sage Publications, 2005.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Editora Penso, 2011.

TABARES, S. “Do hybrid organizations contribute to sustainable development goals? Evidence from B corps in Colombia”. **Journal of Cleaner Production**, vol. 280, 2021.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

VIEIRA, V. G.; OLIVEIRA, V. M.; MIKI, A. F. C. “Framework de mensuração do empreendedorismo social para países em desenvolvimento”. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 27, n. 2, 2023.

WOOD, JR., T. “Organizações híbridas”. **Revista Administração de Empresas**, vol. 50, n. 2, 2010.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 17 | Nº 50 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima