

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL E O CASO DE EMPRESAS INDUSTRIAIS SOB REGIME DE AUTOGESTÃO OU CO-GESTÃO

José Antonio A. Peixoto
Vera de Fátima Maciel Lopes

COPPE - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, sala F117, Caixa Postal 68507 - Cidade Universitária, Rio de Janeiro, CEP 21945-970 – Tel:(021) 560-8832 Ramal 415 extensão 266 , E-mail: jpeixoto@montreal.com.br

ABSTRACT: Concerned with the role of production engineer, this paper deals with transformation taking place in industrial organizations in Brazil, showing how theories applied to speed up effectiveness in the global economy contrasts with patterns of organizations arising from worker's efforts carried out in order to build employees ownership's companies (total or shared capital) focussed on principles of cooperation and solidarity. The paper also shows in advance some results of a research taking place in 9 of these companies.

KEYWORDS: Employee ownership, self-management, organizational change,

RESUMO: Buscando estabelecer uma relação com o papel do engenheiro de produção, este artigo lida com as transformações que estão ocorrendo nas organizações industriais do Brasil, mostrando como as teorias aplicadas para o aumento da competitividade na economia global contrasta com as configurações de organizações surgidas dos esforços dos trabalhadores na construção de empresas de suas propriedade (com capital total ou compartilhado) focalizadas em princípios de cooperação e solidariedade. O artigo também antecipa alguns resultados de uma pesquisa que está envolvendo nove (9) dessas empresas.

1. Introdução

O Brasil, *país das diferenças*, convive com uma diversidade de paradigmas influenciando a formação da sua sociedade; e isto não poderia deixar de refletir no interior dos setores industriais. As diferenças nesse ambiente empresarial são demarcadas tanto pela convivência de uma multiplicidade de teorias organizacionais, assimiladas em várias épocas, como também por produzirem, internamente, alternativas em reação às imposições do *modelo predominante* de

reestruturação produtiva, que empurra o país para a *globalização da economia*, com flagrantes desvantagens.

Segundo Zygmunt Bauman (1998), “a globalização tanto divide como une; divide enquanto une...o que para alguns parece globalização (a uniformidade do globo), para outros significa localização (a divisão)” (p.8). Para alguns brasileiros ela estaria representando a possibilidade de ampliação do horizonte profissional e a abertura de novas oportunidades; para outros, ela estaria representando a privação “da liberdade de movimentos, uma mercadoria sempre escassa e distribuída de forma desigual, [que] logo se torna o principal fator estratificador de nossos tardios tempos modernos ou pós-modernos” (p.8).

Contudo, a restrição ao movimento não impede que alguns grupos de trabalhadores busquem *outras formas de organização* ainda pouco freqüentes, possibilitando a construção de uma ação social diferenciada no espaço que lhes resta, visando a preservação dos seus postos do trabalho. É nesse cenário que surgem as *empresas industriais sob regime de autogestão e co-gestão*, com algumas especificidades que as colocam em sintonia com outros movimentos sociais formados em bases semelhantes, os quais apoiados em princípios de *cooperativismo ou associativismo* vão construindo práticas de relações econômicas comunitárias, reagindo à condição de informalidade e/ou clandestinidade.

Essas *experiências* vêm gradualmente se expandindo na economia brasileira e contribuindo para construção de uma *alternativa* à situação de exclusão social, provocada pelo desemprego estrutural causado pelo movimento de reestruturação do setor produtivo, independentemente disso ser ou não desejado pelos idealizadores do movimento. Esta e outras questões como, por exemplo, o repensar da inserção do país na economia globalizada, se tornam objetos de estudo de grande importância para a Engenharia de Produção.

2.Uma visão da reestruturação produtiva no país

Uma descrição, feita por Chiavenato(1993), do que estaria caracterizando a multiplicidade de teorias influenciando a Teoria Geral da Administração no país, foi feita através do exemplo da indústria automobilística. O autor considerou essa indústria como um espaço onde todas as teorias anteriores eram aplicadas:

“A moderna indústria automobilística utiliza em suas linhas de montagem os mesmos princípios da Administração Científica e, em sua estrutura organizacional, os mesmos princípios da Teoria Clássica e Neoclássica. A sua organização empresarial como um todo

pode ser explicada pela Teoria da Burocracia. Seus supervisores são preparados segundo a abordagem da Teoria das Relações Humanas, enquanto os gerentes se preocupam com a Teoria do Comportamento Organizacional. A relação desse tipo de empresa com a sua comunidade são consideradas sob o prisma da Teoria Estruturalista e Neo-Estruturalista e da Teoria da Contingência.” (p.12)

Naquele momento, eram as últimas versões das abordagens teóricas inspiradas em conceitos da Teoria da Contingência¹, que buscavam afirmar-se, ao mesmo tempo com apropriações e em reação às influências sofridas nas duas décadas anteriores das técnicas importadas do “modelo japonês” de administração da produção; em particular do “toyotismo” e da “qualidade total”. Também havia, numa certa medida, uma reação às iniciativas de padronização internacional da gestão da qualidade introduzidas pelo sistema de normas ISO 9000, que trazia algumas dificuldades aos ideais de “racionalização / enxugamento” preconizados na época.

De fato, aquele era o momento em que as idéias da teoria da contingência aumentavam a sua influência entre os profissionais encarregados de fazerem as reestruturações produtivas, que contavam com o benefício das mesmas serem preconizadas para aplicação a partir de um grupo especial de controle: a *equipe de reestruturação*: um grupo gerencial “bem formado”, capaz de resolver todos os problemas – os “super-gerentes”. Essas idéias vão perpassar as propostas de modelos de reestruturação da produção que iriam predominar no restante da década para aplicação nos programas de “redução de custos”, “terceirização”, “downsizing”, “reengenharia” e outros tantos títulos, visando, dentre outras coisas, a ruptura de forma drástica com valores culturais predominantes para alcançar a redução do tamanho das empresas e, simultaneamente, para atingir níveis inéditos de desempenho nos negócios.

Enfim, havia sido encontrada a solução para a equação multivariada que permite *fazer sempre mais com menos*, expressão exaustivamente citada nos livros de administração. Mas, junto com a reestruturação produtiva, veio a desilusão para muitos que ainda acreditavam na estabilidade de seus empregos, e a sociedade como um todo começou a assistir a aceleração da extinção de postos de trabalho.

A busca de maximização da eficiência e da eficácia, através das pessoas, produtos, processos e tecnologia de informação para o aumento da competitividade - dessa vez, reconhecendo-se o caráter contingente dos fatores influenciando os negócios e apostando-se na valorização do trabalho em equipe, é colocada como alternativa de resposta aos “desafios da globalização” e se transforma na

“receita básica” para desmonte do “status quo”, oferecendo uma maior estabilidade àqueles que conseguem permanecer no sistema transformado.

Mas, a fórmula tem efeito autofágico e associada a aspectos de desempenho da tecnologia de automação, acaba por engrossar o chamado “desemprego estrutural”, que finalmente inclui não somente trabalhadores com baixo nível de formação profissional, mas também seus próprios idealizadores: os engenheiros e outros profissionais de nível superior que cooperam e passam a assistir o desmonte dos seus próprios espaços de atuação, deixando aos que ingressam na profissão uma herança para reflexão. O problema tornou-se tão sério que começa haver algumas reações por parte de alguns setores da sociedade, cobrando dos responsáveis pelo “modelo”, uma atitude competente para a sua superação.

Apesar do caráter “mundializante” desse movimento, em cada país ele vai assumir algumas características próprias, obviamente demarcadas pelas necessidades centrais do “mercado mundial”, altamente dinâmico. Em 1997, pode-se acompanhar, tanto do país quanto de várias outras partes do mundo, a experiência de instalação da primeira planta de produção consorciada de caminhões da Volkswagen. A imprensa acompanhou com atenção, desde as negociações com os governos interessados no empreendimento, até a sua inauguração no Município de Porto Real no Estado do Rio de Janeiro. O *consórcio modular* foi considerado uma das iniciativas mais atuais de organização da produção no mundo, que serve como propaganda de “modernização” do país, passando a ser acompanhada por especialistas de vários países.

Alguns princípios básicos de desenvolvimento dessa forma de organização do trabalho têm origem na teoria de operações em rede, nas versões apropriadas para o desenvolvimento de empresas desse tipo. (ver, por exemplo, Slack et. al, 1995). No modelo adotado reside a intenção de se construir uma nova forma de integração social e técnica, onde *parceiros de negócio* com culturas diferentes passam a conviver *num mesmo território* (o que o “toyotismo” já admitia) e compartilham as atividades do processo de montagem. Dessa forma, adotam um único referencial de espaço-tempo e passam a ser co-responsáveis pelo conjunto das operações do sistema de produção, buscando canalizar os benefícios dessa convivência para o aumento da competitividade da negócio. Tudo isso, valendo-se do potencial de recursos oferecido pela tecnologia de informação, no que há de mais atualizado. Pode-se, ainda, identificar a influência de conceitos como: “negócios-chave”, “produtos-chave” e “competências-chave”, difundidos por (Prahalad, C. K. e Hamel, G; 1990) e outros autores, buscando alcançar uma maior racionalização na integração de recursos e atividades

da cadeia de suprimento dos processos, através de uma *logística* que procura alcançar, por um lado, um maior grau de horizontalização dos processos (enxugamento de níveis de decisão e de intermediação) e, por outro, um maior grau de interação social (comprometimento dos parceiros): um esquema de cooperação habilmente articulado, através de estratégias negociadas, no qual um grande número de antigos parceiros com interesses no setor industrial fica completamente desarticulado.

É esse, um dos desenvolvimentos mais recentes oferecido ao engenheiro de produção, para orientação da sua formação profissional e do seu exercício profissional. Nessa linha curricular, a aposta central continua sendo a “preparação de gerentes competentes”, capazes de responderem a todos os desafios e de conduzirem / orientarem seus “subordinados”, individualmente ou em trabalhos de equipe para realização do “sucesso empresarial”; sem dúvida alguma, já com vários aspectos das relações de trabalho bastante modificados em relação à tradição taylorista (processo que tanto se condena hoje), principalmente pelo reconhecimento de que o ambiente de tomada das microdecisões precisaria ser flexibilizado para lidar com os novos recursos tecnológicos (ver Valle, 1998 e Carneiro, 1998).

O discurso “sobre a modernização” vai assumindo novas características, de acordo com a necessidade de cada momento histórico. A transformação do modo de produção, de base rígida para o de base flexível, exige mudanças no comportamento dos trabalhadores. A realidade atual necessita de um trabalhador mais “generalista”, que utilize melhor sua “massa cefálica”, que seja mais “competente” e mais “participativo”, desde que essas características estejam de acordo com os interesses da empresa. As empresas não querem somente especialistas em suas áreas, querem um trabalhador que entenda também, por exemplo, do mercado onde são comercializados seus produtos. Não é à toa que atualmente existem várias teorias que buscam “justificar” essa preocupação excessiva de colocar as empresas em situação privilegiada no mercado, como se isso bastasse, por si só. No entanto, o mercado, por mais que tenha sofisticado, não costuma valorizar várias dimensões importantes, a respeito da natureza das coisas e das pessoas, e o foco central continua sendo a troca de “coisas” entre fornecedores e clientes. Segundo Guerreiro Ramos (1989), “o mercado é cego para fins intrínsecos das coisas e as considera, tanto quanto os próprios indivíduos, convertidos em força de trabalho, como ‘dados’, ou seja, como [simples] fatores de produção”(p.38). Portanto, torna-se insuficiente como referência para disciplinas que procuram uma maior humanização das relações de consumo e trabalho.

Nessa linha de análise, o método adotado pela Volkswagen do Brasil nos serve de exemplo, pois especializa ainda mais o papel de um grupo especial de controle no interior de uma relação de negócios (o papel cliente-fornecedor no “supply chain”) e torna a indústria automobilística cada vez menos geradora de postos de trabalho no país (portanto reduzindo o tamanho do mercado), seja de forma direta ou indireta. Dele, surgem ainda outras formas de pressão sobre o trabalhador, mais sofisticadas, que continuam a reproduzir toda uma tradição de controle social, dessa vez ameaçando fundamentalmente aqueles que não conseguem se transformar em “super-trabalhadores” com a perda do emprego.

Segundo Garrahy(1999), “as reestruturações produtiva, no Brasil, como nos demais países industrializados do terceiro mundo, vieram em resposta à necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e de qualidade, elemento básico de competitividade”(p.5). Os empreendimentos de capital multinacional, como o exemplo da Volkswagen do Brasil, ao instalarem-se em países periféricos e ao entrarem em concorrência mercadológica com as demais empresas, firmam-se como líderes ou referências em seus respectivos setores, gerando um desnível exagerado. Junte-se a isso as facilidades obtidas nas relações políticas superestruturais como: maiores benefícios na preparação da infra-estrutura local, isenções fiscais, facilidades nas negociações trabalhistas, parcerias e associações nas áreas financeiras etc. Nesse jogo de interesses, as empresas do mesmo setor que não conseguem se ajustar aos padrões estabelecidos, sofrem desmantelamentos e muitas vezes não conseguem sobreviver.

3. O surgimento de empresas industriais sob o regime de autogestão / co-gestão

Como conseqüência, no mesmo período em que começam a aparecer as notícias de falências, começam também a surgir algumas notícias sobre as primeiras experiências de empresas autogestionárias nas indústrias brasileiras. Essas experiências nascendo a partir de empresas “falidas” ou “quase falidas” (sempre derrotadas pelas novas regras de competitividade, tendo sido essas derrotas planejadas ou não), que foram assumidas pelos trabalhadores como única alternativa de sobrevivência.

Nelas, há toda uma história de lutas travadas para a tomada de controle, por parte de ex-funcionários, que rompe com o esquema convencional de poder do grupo gerencial nas indústrias cedendo lugar à criação de experiências de gestão que vão buscar a oficialização através da criação de *cooperativas ou associações detentoras da maioria do capital e dos meios de produção*. Pela natureza do empreendimento e pela forma como as empresas são formadas, passam a ser

difundidos, em seus interiores, princípios de cooperação estranhos às relações industriais tradicionais. Esses princípios passam a orientar na formação dos novos papéis sociais dos trabalhadores, a serem consolidados a partir de suas heranças culturais (e não rejeitando-as). Tem-se toda uma motivação orientada à exploração de um *novo espaço*; primeiramente para garantir a sobrevivência, através da manutenção do emprego e, em seguida, como uma possível forma de alcançar uma qualidade de vida melhor.

Por sua vez, as empresas co-gestionárias, com configurações de capital que não eliminam a prevalência de poder em uma figura central (“a figura do patrão”) abre, através de esquemas específicos, o capital à participação dos empregados, que passam a ter influência controlada nas decisões, tendendo a seguir uma trajetória de flexibilização das relações de trabalho que fica a meio termo entre as empresas convencionais e aquelas que estão sob regime de autogestão.

A medida em que os processos de reestruturação do sistema produtivo vão se sofisticando e intensificando nesse contexto, visando principalmente a terceirização de atividades e a privatização de empresas estatais, as experiências de autogestão/co-gestão começam a se multiplicar e seus exemplos vão servindo de inspiração a outros grupos; não apenas como referências para trabalhadores em empresas passando por dificuldades, mas para grupos de profissionais que tendo deixado voluntária ou compulsoriamente os seus empregos procuram alternativas não convencionais de criação de postos de trabalho.

4. O contraste das experiências de gestão no tecido industrial brasileiro

Percebemos, portanto, um movimento dialético entre as experiências de gestão da produção que vão configurando a reestruturação produtiva no país: de um lado acontecem experiências “altamente modernizantes”, como a da Volkswagen, afinadas com o modelo político hegemônico, que procura projetar o país no cenário internacional, com configurações geradoras de contradições perceptíveis através dos resultados que vêm produzindo, onde se desenham outras facetas da realidade do tecido industrial brasileiro. Esses desenhos, que procuram desenvolver formas “diferenciadas de organização do trabalho”, contrariando os princípios gerais do aumento da competitividade e, geralmente, evoluindo a partir de esforços impulsionados pela necessidade de sobrevivência imediata, adotam em resistência ao desemprego, o cooperativismo ou associativismo de uma maneira diferenciada em relação às cooperativas ou associações convencionais e despertam a curiosidade de vários setores da sociedade, gerando apoios, e conseqüentemente, provocando uma maior conscientização de outros grupos de trabalhadores que se interessam em seguir os exemplos.

5. A tendência de formação de “redes”

Os trabalhadores de várias empresas sob regime de autogestão e co-gestão, sem muita teoria, mas contando com o apoio de outros atores sociais, já entenderam que para garantirem a sobrevivência dos seus negócios não podem ficar no isolamento; que precisam buscar outras formas de cooperação que os possibilitem aperfeiçoar a “rede social” que estão construindo. Seguindo essa orientação, é cada vez maior o número de empresas assistidas pela ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão), algumas associadas e outras ou não, participando de iniciativas de cooperação, dentre as quais destacamos: a criação de uma “Rede de Economia Solidária”, onde estão envolvidas várias entidades (ONGs, Incubadoras de Cooperativas Populares, e movimentos de igrejas, entre outras), todas, de alguma forma, empenhadas e preocupadas com os problemas sociais do Brasil, gerados a partir do modelo de sistema econômico e político hegemônico; a realização de cursos conjuntos de formação profissional, nos quais também participam trabalhadores de outras experiências afins e a criação de um banco de Banco de Desenvolvimento da Autogestão, lançado em maio de 1999, com capital das empresas associadas, visando inicialmente a cobertura de pequenos empréstimos.

6. Mas afinal como estão sendo configuradas as empresas sob autogestão/co-gestão no país ?

Para responder a essa pergunta, inicialmente, passaremos a apresentação de alguns dados relevantes sobre a autogestão / co-gestão no país e depois passaremos ao caso específico de empresas industriais:

Quadro geral

Configurar um quadro completo da autogestão/co-gestão no país não constitui uma tarefa trivial. A rigor, até mesmo as atividades do trabalhador autônomo podem ser consideradas autogestionárias, o mesmo acontece em relação a várias outras formas de organização do trabalho. A UNITRABALHO (Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho), através do Projeto de Pesquisa em Economia Solidária, que vem sendo desenvolvida pelo Grupo de Trabalho (GT) em Economia Solidária, coordenado pelo Professor Paul Singer tem, dentre outros, o desafio de identificar e caracterizar os empreendimentos econômicos da economia solidária no país. As empresas industriais sob regime de autogestão ou co-gestão fazem parte desse universo.

Destacamos ainda, neste universo as cooperativas populares desenvolvidas pelas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares em várias universidades, entre elas a da COPPE / UFRJ, criada em 1995, que constituiu a primeira iniciativa do gênero, “implementando o modelo

cooperativista de trabalho e produção, como forma de geração de trabalho e renda em áreas de baixo poder aquisitivo, por meio de equipes multidisciplinares.”(Guimarães, 1999). A Incubadora da COPPE abriga atualmente cerca de 20 cooperativas em formação. Em março de 1999, A UNITRABALHO lançou oficialmente a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, reunindo 10 dessas iniciativas.

O caso das empresas industriais

Quanto ao caso específico das experiências de empresas industriais autogestionárias e co-gestionárias no país, ainda não se tem uma estatística geral realizada, mas um panorama representativo é fornecido pela ANTEAG que, em novembro de 1998, estava acompanhando 42 projetos espalhados pelas regiões Nordeste, Sudeste e Sul do país, envolvendo 16 setores industriais e empregando cerca de 9000 trabalhadores. Segundo informações recentes esse número vem aumentando significativamente nos últimos meses.

Um pouco mais de detalhes, no que diz respeito às características das empresas industriais sob regime de autogestão e co-gestão, será apresentado com base em resultados parciais alcançados pelos autores deste trabalho, que estão participando de um projeto de pesquisa sobre o tema.

• Apresentação da pesquisa

A pesquisa “Análise de Empresas sob Autogestão: Um Modelo Alternativo de Reestruturação da Produção”, com financiamento da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), está sendo realizada pelo Grupo de Pesquisa em Cultura Técnica, do Programa de Engenharia de Produção da COPPE-UFRJ² e tem a conclusão prevista para dezembro de 1999.

O objetivo geral do projeto é avaliar a viabilidade das empresas sob autogestão/co-gestão, como empreendimento regular e auto-sustentável, gerador de empregos e de produtos ou serviços e o objetivo específico é verificar a capacidade de integração tecnológica, competitiva, organizacional e social dessas empresas no tecido industrial brasileiro.

Os resultados esperados são: conclusões quanto à viabilidade de empresas sob autogestão/co-gestão no atual cenário econômico, social e técnico; conclusões específicas sobre cada uma das dez empresas e recomendações específicas para o aprimoramento de cada uma delas, nos aspectos pesquisados.

Neste trabalho será possível apresentar apenas resultados parciais, buscando-se configurar o perfil geral dos empreendimentos. O aprofundamento teórico da pesquisa e as análises mais completas

dos resultados serão objeto do relatório final e de trabalhos posteriores. Por compreendermos a importância do projeto e o seu significado para os atores sociais nele envolvidos, consideramos fundamental essa antecipação de resultados, pois trata-se de uma proposta nova, que busca dar apoio às experiências estudadas, principalmente com relação à questão de profissionalização das empresas. Como estamos tratando da Engenharia e de seus respectivos segmentos dentro do contexto brasileiro, passa a ser fundamental o posicionamento de seus atores.

A fase de trabalho de campo ficou centrada em duas etapas de visitas a serem realizadas para estudos de casos em nove (9) empresas. A primeira etapa foi realizada para levantamento de informações através de entrevistas com testemunhas-chave (“os contadores de história”), realização de eventos coletivos, análise de documentos pertinentes e observação geral, em cada uma delas. Na segunda etapa de visitas, os relatórios parciais das empresas estão sendo (em junho de 1999) validados pelos trabalhadores. As próximas fases serão a atualização dos relatórios parciais e a elaboração do relatório final.

A Tabela a seguir mostra as empresas que estão sendo pesquisadas. Delas, 2 são de co-gestão (Polyútil e Frunorte) e as demais sob autogestão. Apenas a Polyútil não é acompanhada pela ANTEAG.

Setor	Empresas	
<i>Metal-mecânico</i>	Hidrophoenix	- Sorocaba - SP
	Coopermambrini	- Vespasiano – MG
<i>Têxtil</i>	Coopertex	- São Paulo - SP
<i>Plástico</i>	Polyútil	- João Pessoa - PB
<i>Metalúrgico</i>	Ferragens Haga	- Nova Friburgo - RJ
	Cooparj	- Duque de Caxias - RJ
<i>Agro-indústria</i>	Frunorte	- Rio Grande do Norte
<i>Confecção</i>	Coopervest	- Aracaju
<i>Mineração</i>	Cooperminas	- Criciúma - SC

No que diz respeito às opções teórico-metodológicas, a pesquisa busca compreender como está acontecendo a integração do sistema de produção nas dimensões competitiva, organizacional, tecnológica e social. Dada a necessidade de compreensão do *desempenho* nessas dimensões para além do que determina o paradigma predominante; ou seja, considerando-se as particularidades de cada uma delas em relação à maneira como acontece a construção social no cotidiano, houve necessidade de utilizar uma metodologia que permitisse compreender as dimensões pesquisadas de um modo que as mesmas não ficassem estabelecidas como categorias *a priori*, mas como dimensões a serem reveladas

a partir das observações realizadas. Assim, a forma de realização das entrevistas e a aplicação das demais técnicas de levantamento de informações, que estão sendo aplicadas, procuram garantir o atendimento da opção adotada, havendo ainda toda uma preocupação com o resgate da dimensão histórica e de aspectos culturais das empresas, desde a sua fundação até a atualidade.

Ficou ainda definido que não se tratava de uma pesquisa na qual haveria o compromisso posterior de intervenção da equipe de pesquisadores, ou seja, não estaria sendo feito um trabalho de consultoria, mas unicamente de *análise organizacional*. Esta caracterização foi muito importante de ser feita, pois havia preocupação de que as empresas vissem o trabalho como consultoria e criassem expectativas a respeito de tipos de apoio no futuro que não poderiam ser garantidos no âmbito do projeto.

• Síntese dos resultados parciais

Os aspectos gerais, comuns às experiências de autogestão e co-gestão podem ser definidos a partir de suas estruturas organizacionais, que incluem membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, eleitos para representar os interesses da parte dos trabalhadores; as normas centrais são estabelecidas através de um estatuto, aprovado pelos trabalhadores (cooperados ou associados) em assembléia de instalação ou de revisão estatutária, sendo que há obrigação de realização de pelo menos uma assembléia geral a cada ano. Os processos de renovação da representação é feito, em todos os casos através de eleições, para cada período estipulado de mandato.

No que diz respeito a outros *identificadores específicos* que caracterizam as duas formas de gestão, podemos destacar:

Autogestão	Co-Gestão
◆ Um modelo onde cada um tem direito a 1 voto nas assembléias independentemente das quotas partes em seu poder ◆ Maioria do capital com os trabalhadores (em geral 100%) ◆ Formalizado através de empresa de sociedade limitada, ou S/A sob controle de uma associação de funcionários ou da formação de uma cooperativa de produção industrial	◆ Um modelo onde os votos seguem critérios de proporcionalidade (nos 2 casos estudados), com base nas remunerações e tempo de serviços prestados à empresa, pelos associados ◆ Minoria do capital com os trabalhadores (49%) ◆ Formalizado através de uma sociedade limitada ou AS onde uma associação de funcionários detém a parcela menor do capital total

Nos casos das empresas S/A: uma empresa sob regime de autogestão, onde a associação detém o controle da maioria das ações e ocupa todos os cargos de direção e, também, no único caso de S/A sob regime de co-gestão, onde a presidência é exercido pelo acionista principal - pessoa física - o controle administrativo financeiro e operacional precisam ser compatibilizado com as exigências específicas de representatividade da legislação de S/A.

A síntese dos aspectos comuns das 7 empresas autogestionárias e, separadamente, das 2 empresas co-gestionárias pode ser feita como uma aproximação da representação realidade das mesmas, com base nas observações realizadas no contexto da pesquisa. Nas comparações / constatações valorativas, o referencial subentendido são as empresas convencionais, já que essas constituem a base das experiências práticas e aprendizagem acadêmica da maioria dos interlocutores envolvidos.

Nas representações, embora seja utilizada estrutura idêntica de redação, busca-se não fazer comparações entre os modelos de autogestão ou co-gestão, por tratarem de experiências distintas, que não devem receber o mesmo tratamento teórico.

Assim, passamos primeiramente a descrever uma representação das empresas sob regime de autogestão e co-gestão envolvidas na pesquisa:

Empresas autogestionárias

As empresas autogestionárias surgiram através de processos de tomada de controle desencadeados pelos trabalhadores, em geral apoiados por entidades de classe, visando assumir o controle dos negócios ou através de projetos articulados pelos proprietários anteriores. As histórias variam, mas em ambos os casos, visaram evitar a desativação irreversível dos negócios. Em alguns casos, as empresas ficaram muito endividadas e têm dificuldades de negociar / administrar essas dívidas, a maioria com os governos. Esses endividamentos dificultam beneficiarem-se de linhas de financiamento em bancos oficiais.

Para a difusão dos princípios do cooperativismo / associativismo, as lideranças envolvidas tenderam a construir um discurso local, “apropriado”, em torno de valores de solidariedade. Isso, juntamente com as normas estatutárias, ajudou a criar uma perspectiva diferente da relação de propriedade e de liberdade de ação e também de virem a auferir novas formas de ganhos, além do monetário. Os trabalhadores estão cientes que poderão candidatar-se aos cargos eletivos independentemente das suas posições na empresa e do nível de escolaridade. As únicas restrições são de caráter legal e de tempo de filiação à associação ou cooperativa, contudo há uma tendência dos mais escolarizados permanecerem nesses cargos.

Alguns aspectos que demarcam a construção social nas empresas autogestivas são:

- Busca-se consenso e co-responsabilidade de todos os trabalhadores no sistema de premiação / punição;
- Na normatização administrativa, a participação dos trabalhadores costuma ocorrer através das assembléias onde as decisões técnicas tendem também a ser discutidas;
- Há uma nova postura frente às restrições de recursos. Em geral aceita-se desafios de produção e improvisações com poucos conflitos;
- A importância da cooperação tende a ser exaltada, mas há preocupação quanto aos significados dessa cooperação. Os “limites” constituem um fator que necessita entendimento permanente, pois há sempre o risco de precarização do trabalho por falta de recursos financeiros, priorização de investimentos ou pagamento de dívidas, em lugar do pagamento das remunerações e jornadas prolongadas de trabalho;
- Há uma disposição para uma distribuição mais eqüitativa dos ganhos, refletindo-se na tendência de redução das diferenças de remuneração e na forma de comparação com o mercado (duas empresas têm remunerações iguais para todos);
- Há uma tendência à contratação de alguns funcionários em regime CLT, para trabalharem em funções onde os salários de mercado são muito diferenciados;
- Algumas empresas ainda não estabeleceram regras para adesão de novos trabalhadores e outras já têm esse aspecto resolvido;
- A cultura é fortemente marcada pela herança do modelo de gestão anterior e da forma de transição para o novo modelo. Verifica-se a tendência de justificar a dificuldade de alcançar um grau mais elevado de cooperativismo / associativismo a comportamentos e atitudes herdados da cultura anterior. Isto é verificado principalmente pela dificuldade de redução das barreiras de comunicação entre a administração e o chão-de-fábrica / campo;
- A cultura técnica é consolidada em diferentes estágios de desenvolvimento, com diferentes graus de dificuldade de mobilização para inovação. Há tendência de valorização do potencial de competências internas e de buscar a preservação da memória de luta. Verifica-se uma tendência de passarem por uma fase de crise de descrença do modelo.

- Todas as empresas manifestam forte consciência da necessidade de educação de base e formação profissional. Predomina um nível baixo de escolaridade, sendo que os profissionais com maior qualificação tendem a permanecer no quadro de direção;
- As ações de formação profissional encontram-se em estágios diferentes, tendendo a uma maior concentração na aprendizagem prática;
- A ANTEAG é vista como a grande esperança no apoio à formação profissional dos gestores e demais trabalhadores;
- Observa-se ainda que as empresas menores interessam-se mais pelo desenvolvimento do cooperativismo e associativismo, a dificuldade de trabalhar esses aspectos está associada ao tamanho da empresa. Há também o interesse de encontrar métodos pedagógicos diferenciados para treinamento técnico e para a educação básica;
- Todas as empresas estão articulando-se para buscar apoio de outros atores sociais.
- As características e a habilidade com que conseguem equacionar as dívidas herdadas varia bastante. Algumas não estão comprometidas com endividamentos anteriores.

Alguns aspectos que demarcam a dimensão tecnológica são:

- Os estágios de profissionalização para o desenvolvimento de estratégias variam muito. Todas têm forte preocupação estratégica, mas enquanto se encontra planejamento estratégico sistematizado em algumas, em outras, as intenções estratégicas ainda são dispersas, carecendo de apoio para buscarem uma orientação adequada;
- A tecnologia de fabricação é dominada em todos os casos, mas a maioria tem dificuldades para desenvolver novos produtos;
- Há demonstração de muita seriedade nas relações com fornecedores, alguns dos quais colaboraram muito na fase de transição;
- A terceirização tende a ser evitada;
- Em geral, estão preocupadas com a preservação do meio-ambiente e algumas já estão desenvolvendo algumas ações importantes. Ainda não estão buscando certificação pela ISO 14000.

Alguns aspectos que demarcam a relação com o mercado são:

- Há demonstração de muita seriedade em relação aos clientes;
- Na maioria das empresas, as políticas de marketing e estrutura de comercialização ainda estão pouco desenvolvidas. Em duas delas já conseguem um nível de profissionalização avançado;
- Há tendência de atuação em nichos de mercado (interno), onde, em geral, a concorrência é pouco agressiva;
- A qualidade e o custo de fabricação tendem a se tornar vantagens competitivas.

Empresas co-gestionárias

As empresas onde a gestão é compartilhada (co-gestão) fizeram a recomposição de capital a partir de negociações com bancos oficiais para liberação de empréstimos em linhas de financiamento de apoio à iniciativa. Em ambos os casos, a iniciativa partiu do sócio controlador, apoiado por um grupo restrito de gestores e técnicos que cuidou de elaborar todo o planejamento para o envolvimento dos demais trabalhadores. As normas estatutárias, definidas pelo grupo de controle, cuidou de estabelecer as regras de diferenciação de modo que esse mesmo grupo tivesse garantida a continuidade e o fortalecimento dos seus papéis no novo modelo. Além disso, as regras permitem controlar a influência de cada gestor através do peso do voto e do acesso de novos membro no grupo e na associação.

Para apresentação do projeto aos trabalhadores, foram organizadas cerimônias especiais havendo todo um planejamento da forma de realizar a comunicação, de modo a servir de base para a construção de um discurso padronizado que passaria a difundir os princípios do associativismo. Este discurso destaca a característica de empreendedor do sócio controlador e a sua liderança carismática e procura demonstrar as vantagens do modelo, utilizando a fração de propriedade dos trabalhadores como argumento central para mobilização em torno de novas relações de trabalho. A estratégia visa o comprometimento dos trabalhadores, mesmo dos não associados, com os objetivos do negócio. Há ainda, nesse discurso, uma forte preocupação com formação da imagem institucional que procura demarcar diferenças de atitudes em relação às empresas convencionais e apontar a disposição de tratar aspectos de carência social dos trabalhadores, de cooperação com os vizinhos e de preocupação com a qualidade e o meio-ambiente.

Alguns aspectos que demarcam a construção social nas empresas co-gestionárias são:

- A gestão dos objetivos tende a seguir os mesmos padrões das empresas convencionais, já que aos trabalhadores, que não fazem parte do grupo de controle, cabe um tipo de participação semelhante à dos modelos de gestão que adotam princípios de administração participativa;
- As equipes gerenciais se destacam bastante quanto à qualificação profissional e existem regras estabelecidas que impedem os trabalhadores com baixa qualificação / escolaridade de assumirem cargos de direção;
- A maioria possui escolaridade inferior ao primeiro grau completo e há mais de 15% considerados analfabetos;
- Ambas empresas mantêm iniciativas de educação básica e há também iniciativas de formação profissional continuada, em todos os níveis, mas a formação do grupo de controle é mais intensiva.
- A cultura técnica é bastante desenvolvida. Há tendência de valorização das competências internas e o espírito de corpo do grupo gerencial é bastante forte.
- Os métodos utilizados para a reestruturação produtiva são muito parecidos com os das empresas convencionais, ambas convivem com reduções de quadro;
- A participação nos lucro é tida como uma possibilidade remota e as expectativas decrescem à medida que o nível do trabalhador se afasta da direção;
- O sistema de premiação/punição é decidido pelo grupo gerencial e tem forte vinculação com o sistema de qualidade;
- Não são destacadas ações de integração entre direção e chão-de-fábrica/campo, além das previstas nos procedimentos operacionais;
- As empresas são bastante articuladas com a sociedade local e outros atores sociais no país. Ambas demonstraram bastante competência para o tratamento da cadeia logística fornecedor-empresa-clientes, possuindo estratégias definidas nos principais aspectos;
- As políticas salariais procuram seguir o mercado.

Alguns aspectos que demarcam a dimensão tecnológica são:

- O desenvolvimento de estratégias encontra-se bastante desenvolvido: o esquema básico de planejamento segue a tradição predominante nas empresas convencionais onde o grupo gerencial comanda o processo e os demais trabalhadores são envolvidos em circunstâncias específicas;
- A infra-estrutura dos sistemas produtivos estão sendo modernizadas, mas o nível de automação ainda é baixo. O “retrofit” das máquinas é amplamente utilizado em uma delas;
- O conceito de processos de negócio está sendo bastante utilizado nas reestruturações dos processos produtivos e administrativos;
- A logística de integração das operações e processos constitui uma prioridade estratégica e está sendo tratada com prioridade, tanto para dentro quanto para fora das empresas;
- A gestão das operações procura seguir princípios da qualidade total e as recomendações das normas ISO9002, visando buscar a certificação na mesma;
- Ambas estão desenvolvendo parcerias para terceirização de parte da produção;
- Ambas possuem processos críticos quanto ao impacto no meio-ambiente e estão desenvolvendo ações importantes à respeito, mas ainda poderão fazer muito mais. Ainda não estão buscando certificação pela ISO 14000.

Alguns aspectos que demarcam a relação com o mercado são:

- Ambas estão buscando lançar novos produtos e operam em nichos de mercado bastante especializados: mercado em que são necessários investimentos elevados, maneira que encontraram para evitar concorrência predatória;
- Ambas possuem a estrutura de marketing e redes de comercialização bastante desenvolvidas;

7. Conclusão

As empresas autogestionárias / co-gestionárias vão multiplicando-se no país, autonomamente ou com o apoio da ANTEAG, órgãos governamentais, sindicatos, universidades e outras entidades interessadas na iniciativa. Herdeiras da tradição de multiplicidade de conceitos administrativos, querendo participar de uma “Rede de Economia Solidária”, têm também de enfrentar o desafio de

buscarem suas formas particulares de modernização para competirem no mesmo espaço das empresas convencionais, sem abandonarem os seus princípios norteadores.

A *necessidade de garantir renda e trabalho* vem mobilizando outros atores sociais que buscam compreender o processo e colaborar no desenvolvimento de condições para que as experiências não sejam efêmeras; como ocorreu em outras épocas, em outras circunstâncias, em outros países. É na tentativa de contribuir com esse esforço coletivo que as informações apresentadas neste trabalho buscaram fornecer um panorama geral das conseqüências do processo de reestruturação das indústrias do país, fazendo, num primeiro movimento, a conexão entre a aplicação do modelo hegemônico de reestruturação produtiva e o surgimento de *formas diferenciadas de organização do trabalho*, orientadas por princípios de cooperação e solidariedade, que reagem à informalidade e/ou à clandestinidade e, num segundo momento, a apresentação, num nível de detalhamento maior, da maneira como as empresas industriais sob autogestão e co-gestão estão sendo configuradas e atuando no tecido industrial brasileiro. É desejo dos autores que este trabalho possa servir como uma contribuição efetiva, tanto às reflexões e ações dos acadêmicos e demais profissionais interessados no tema e principalmente aos trabalhadores das próprias empresas que vierem a ter acesso ao mesmo. Em particular, é esperado que traga alguma contribuição ao desenvolvimento da Engenharia de Produção.

Notas

¹ A Teoria da Contingência estabelece que “a análise da efetividade organizacional requer uma compreensão dos relacionamentos dentro da estrutura da organização; os sub-sistemas interrelacionados e a natureza do seu ambiente externo”. Isto é feito a partir do ponto de vista que não existe “nenhuma forma melhor e universal de organização”, mas que existe um *grande número de variáveis, ou fatores situacionais*, que influenciam seu projeto e a sua performance (Mullins-1996, p. 396). Os modelos de contingência podem ser vistos como formas “se-então” de relacionamento, aplicadas caso a caso (p. 87) [lógico-formal]. De fato, a Teoria da Contingência busca refletir e compatibilizar através da definição de variáveis representativas, e o amplo espectro de possibilidades de diferenciação entre as formas alternativas de organização e gestão que caracterizam os tempos atuais e suas influências na performance organizacional.

Mesmo os autores preocupados em resgatar aspectos da experiência sócio-técnica o fazem procurando aperfeiçoar os princípios da Teoria da Contingência; buscando trazer para o seu interior a preocupação com a cultura local e com o desenvolvimento dos processos de aprendizagem organizacional em várias versões (exemplos em Mullins, 1996).

² A pesquisa é coordenado pelo prof. Rogério Valle tendo como equipe de pesquisadores J. A. Peixoto, Vera de Fátima M. Lopes e Adriane Helena Rodrigues. Conta ainda com Regina Coeli Pereira e Antônio Marcos M. Carneiro como colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Carneiro, Antônio Marcos (1998): “Tendências da Racionalidade Técnica ao Campo da Indeterminação: Análise Discursivo de Textos e Imagens do Contexto da Reestruturação Produtiva Contemporânea”, Dissertação de Mestrado apresentada na Escola de Comunicação da UFRJ, Brasil.
- Chiavenato, I. (1993): Introdução a Teoria Geral da Administração, McGraw Hill, 4ª Edição, SP.
- Garay, A. B. S. (1999): Reestruturação Produtiva e Desafios de Qualificação, Algumas Considerações Críticas, UFSC-Internet.
- Guerreiro Ramos, A. (1989): A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceituação da Riqueza das Nações, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- Guimarães, G. D. (1999): Entrevista de Gonçalo Dias Guimarães, publicada no Jornal “Unitrabalho Informa”, Ano III, No. 7, março de 1999.
- Mullins, L. (1996): Management and Organisational Behaviour, Pitman Publishing, UK.
- Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990): “The core competence of the corporation” Harvard Business Review maio - junho.
- Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A. e Johnston, R. (1995): Operations Management, Pitman Publishing, Londo, UK.
- Valle, Rogério (1998): “Notas de aula 1 – Um Século de Reestruturações”, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- Zygmunt Bauman, Z. (1998) Globalização: as consequências humanas, Jorge Zahar Editor – Rio de Janeiro.