



1290000996



IE

TCC/UNICAMP F333d

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia



DISTRIBUIÇÃO DE LUCRO E CO-GESTÃO: UMA EXPERIÊNCIA

POSSÍVEL? - UM ESTUDO DE CASO

ALUNO: SÉRGIO LUIZ FELICE

ORIENTADORA: MARIA CAROLINA DE A. F. DE SOUZA

- INTRODUÇÃO -

Este estudo visa analisar as características e implicações da implantação e implementação de um processo de co-gestão . A abordagem aqui proposta vai no sentido de entender este último, enquanto referido intrinsecamente à questão maior, que diz respeito às propriedades inerentes do processo de trabalho em uma sociedade capitalista, não podendo, portanto, ser avaliado isoladamente como se tivesse fins em si mesmo. Pretende-se de alguma forma, -- em especial com o estudo de caso -- estar contribuindo para a ampliação do debate ao buscar responder a indagação básica: O processo de co-gestão é possível em uma empresa capitalista? Cabendo ainda questionar: Esta nova forma de administração de recursos humanos contorna os inevitáveis conflitos patrão/empregado, inerentes ao sistema capitalista? E ainda (talvez a mais importante): a co-gestão pode ser identificada realmente como um modo mais democrático de administração e participação, ou traduz-se simplesmente em mais uma das constantes "inovações" nas formas de administração que, não raras vezes, apenas atenuam ou camuflam a subordinação e alienação do trabalho frente ao capital.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro envolve a discussão do processo de trabalho. No segundo tratar-se-á da co-gestão destacando alguns pontos que caracterizam as experiências levadas a efeito no Brasil e em outros países destacando a Alemanha Ocidental. No terceiro será relatada a experiência na empresa ressaltando a visão da organização, contrapondo-a à visão dos funcionários. O último envolve uma reflexão sobre o processo de co-gestão à luz da experiência levada a efeito na empresa, tendo presente no entanto os aspectos teóricos apresentados nos capítulos iniciais.

Considerações Dica: Monografia Serapim.

- Trabalho de pesquisador: longo e importante!

INSTITUTO DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA DE ORELLANA

Observações:

- Não foi possível comparar nenhum dado (de que Pq. empresas apresentam dificuldades nesse sentido) (Vendas, Rotatividade do Mo, Cx/so, Produtividade)

- De p/ constatar $\approx$ de exper. em PMEs e grande empresa (isto através da literatura, reportagens, etc).

- Houve alteração no modelo de gestão (paternalismo)

- Na (nessa) pq. empresa o plano vindo de cima teve resultados p/ os empregados. (Você sabe que em T.O. critica-se

esse tipo de programa partindo de cima para baixo / é mais uma técnica de exploração da m.o/ O que ocorreu nesse sentido?

Houve tb aprendizagem de org. e reivindicação por parte dos empregados? E nesse aspecto sentido por positivo?

O probl. sentido ã foi real, a falta de distribuição de lucros pro. posta? Não havia condições? Quais os impedimentos?

Porque o pessoal da produção é o menos satisfeito? Participa.

Ante? É um processo elitizante?

↓
O conflito estabelecido internamente tem condições de ser resolvido?

O que foi feito nesse sentido?

- Não é tentar desviar problemas empresa X trabalhadores p/ conflito entre trabalhadores (escritório x produção)

CAPÍTULO I

O PROCESSO DE TRABALHO NA SOCIEDADE CAPITALISTA

A discussão neste capítulo apoia-se nos trabalhos de autores que têm como preocupação central a análise do processo de produção capitalista com suas características nas formas de apropriação e distribuição do produto; da composição da demanda e das contradições que lhe são intrínsecas e das maneiras de organização e controle da produção e mão-de-obra⁽¹⁾.

O regime capitalista de produção pressupõe a generalização da produção para a troca. A partir deste ponto é necessário ter presente aquilo que de mais específico apresenta esse modo de produção: a produção de valor de uso tem como objetivo a criação de valor de troca com a particularidade de que é criado para a Sociedade e não para quem o produziu. Neste contexto cabe ressaltar a dupla natureza, contraditória e específica que alimenta as relações capitalistas de produção: o processo de trabalho é por um lado criador de valor de troca e por outro, produtor de valor excedente (processo de valorização). Tenha-se presente que o fim último da fabricação de mercadorias – produção de valor de troca ao invés de valor de uso (para o produtor) – passa a ser a criação de valor excedente.

A expansão da produção para a troca – expressão da divisão social do trabalho – implica também na separação em definitivo dos produtores diretos de mercadorias de seus meios de produção de maneira que o produtor direto – para sua existência social e sobrevivência – terá que participar do processo de troca com o que lhe restou, ou seja, com sua força de trabalho. Expropriado dos meios de produção, o trabalhador leva "livremente" ao mercado

(1) BRAVERMAN, H.; MARX, K.; CORZ, A.; WEIL, Simone; PEREIRA, Vera M.C.; TEIXEIRA, Déa Lúcia P. e SOUZA, Maria Carolina de A.F. (Ver bibliografia).

a sua única mercadoria como forma única de continuar sobrevivendo, uma vez que somente assim terá direito a outras mercadorias.

A questão central referida ao processo de trabalho, onde deve ser buscada a base da contradição fundamental, ou conflito, das relações capital/trabalho está na dominação que o capital exerce sobre o trabalho: em primeiro lugar sobre a forma da propriedade de dos meios de produção (e portanto da mercadoria final) e, em segundo, na forma do controle real sobre o processo de produção. O principal objetivo do processo de trabalho reside na geração de valor excedente, na maximização do lucro, na busca da acumulação de capital. É fundamental, portanto, que o capital mantenha um controle real e efetivo sobre o processo de produção.

As formas com que o capital tem objetivado seu controle, ou dominação - decorrentes do próprio objetivo de valorização ou da dinâmica da acumulação, e do estado dos conflitos sociais - têm sido as mais variadas, sendo assumidas de acordo com as novas condições. Um exemplo, pode ser dado pela contínua busca de novas tecnologias. Busca essa essencial à expansão do capitalismo, uma vez que colabora para a criação de um excedente "extra". A decorrente substituição de trabalho vivo por trabalho morto é fundamental para que o capitalismo possa assumir de forma definitiva o controle total e não só formal do processo de trabalho. Isto fica claro desde a passagem da manufatura para a grande empresa mecanizada até a atual fase de automação intensiva. Outro exemplo, é oferecido pela situação em alguns países industrializados nos anos sessenta. O desenvolvimento da tecnologia, da produtividade, com aniquilamento da criatividade e controle sobre a tarefa do trabalhador manifestou-se em alto grau que desencadeia uma forte resistência operária refletida na intensificação do absenteísmo, da rotatividade e até mesmo sabotagem. Naquele momento tendo em vista a recuperação do controle, o capital lançou mão de novas formas organizacionais, como o enriquecimento das tarefas, grupos semi-autônomos, etc... Enfim, técnicas de administração que visavam muito mais atenuar ou neutralizar o aumento da insatisfação no trabalho e portanto, garantir a ampliação do controle e aumento da produtividade."...os processos de produção na sociedade capitalista são incessantemente transformados sob o impacto da principal força norteadora daquela sociedade, a acumulação de capital. Para os trabalhadores em geral, esta mudança se manifesta, em primeiro lugar, como uma transformação contínua nos processos de trabalho de cada ramo da

indústria, em segundo, como uma redistribuição do trabalho entre ocupações e atividades" (2).

Tendo como referência que o processo de produção capitalista envolve a transferência do seu controle das mãos do trabalhador para as mãos do capitalista pode-se avançar a discussão no sentido da divisão manufatureira do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho dentro das fábricas. Esta é ao mesmo tempo a mais antiga e poderosa das forças na organização do trabalho capitalista. Seus frutos manifestam-se não só na produtividade, como também no controle gerencial. A divisão do trabalho nesse sentido expressa não só aspectos técnicos da divisão do trabalho, mas aspectos sociais, uma vez que ela não apenas parcela o processo de trabalho como "fragmenta" o trabalhador, desqualifica o seu ofício, arrancando-lhe o controle sobre o seu trabalho. Importa ainda destacar enquanto resultante o "barateamento" da força de trabalho. Na medida em que se transforma, ela própria em mercadoria (sua utilidade é para quem a compra), há um interesse por parte dos capitalistas (compradores) em reduzir o valor desta mercadoria. Isto pode ser feito via fragmentação do trabalho em elementos mais simples, reduzindo a necessidade de maior conhecimento e preparo especial e facilitando a substituição pela máquina.

Cabe agora fazer referência à gerência, outro elemento criado e modificado a cada estágio e etapa da evolução capitalista com a finalidade única de melhor controlar o processo de trabalho e por esta via aumentar a produtividade. De sua forma mais primitiva explicitamente rígida e coercitiva assume novas feições de forma a adequar-se a cada nova exigência do capital em sua trajetória de acumulação.

A principal forma de manifestação do controle gerencial traduz-se na gerência científica, "pensada" por Taylor. Com este modelo administrativo — apesar de encoberto pela qualificação de científico, que lhe dá uma idéia de neutralidade — o que se procura é a melhor maneira de controlar o trabalho e não a melhor maneira de trabalhar, tendo sempre em vista a necessidade da empresa capitalista, tomando como dado e natural o antagonismo presen-

(2) BRAVERMAN, Harry - *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981, p.19.

te na relação capital/trabalho sem lhe dedicar uma maior investigação. O que o taylorismo propõe é uma mudança nas formas de controle sobre o processo de trabalho: "*sua finalidade é tirar dos trabalhadores a possibilidade de determinar por si os processos e o ritmo de seu trabalho, e colocar nas mãos da direção a escolha dos movimentos a executar no decorrer da produção*"⁽³⁾.

Dentro das formulações de Taylor, pode-se distinguir três princípios fundamentais. O primeiro, com a proposta da divisão das tarefas e destruições do ofício, tem como função a dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, permitindo a administração procurar e por em execução, métodos mais eficientes e econômicos.

O segundo, fruto da divisão social entre trabalho manual e trabalho intelectual, separação de dois elementos essenciais que distinguem o trabalho humano dos outros animais: a execução - para obter o produto final - e a percepção - a imaginação do produto final antes mesmo de iniciar o processo de transformação. O objetivo é um só, centralizar no departamento de planejamento das empresas o controle do processo de trabalho. Cabe a este, elaborar estudos para reduzir os custos de produção de maneira geral e em particular do trabalho.

Finalmente o terceiro princípio, que como consequência dos dois primeiros conduz ao monopólio do conhecimento do processo de produção para o melhor controle de cada fase do trabalho e seu modo de execução. Aqui passa a ser importante a criação de elementos disciplinantes do trabalho tais como: hierarquia, normas, prêmios, punição, etc...

Em síntese, os princípios de Taylor são adequados (ou decorrentes) àquilo que Marx definiu como submissão real do trabalho ao capital.

É importante aqui destacar que o taylorismo não é passível de aplicação a qualquer indústria e momento do capitalismo (ape

(3) Em conferência pronunciada para um auditório constituído por operários, em 1937, na França e publicada sob o título "A Racionalização", in BOST, Ecléa (org.). WEILL, Simone: *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979, p.118.

sar de reinvidicar a generalização de suas proposições), mostrando-se, todavia, perfeitamente adequado à produção em grande escala.

Os principais efeitos da aplicação dos princípios da chamada gerência científica podem ser melhor definidos nas palavras de Braverman: "*O conceito de controle adotado pela gerência moderna exige que cada atividade na produção tenha suas diversas atividades paralelas no centro gerencial: cada uma delas deve ser prevista, pré-calculada, experimentada, comunicada, atribuída, ordenada, conferida, inspecionada, registrada através de toda a sua duração e após conclusão*" "*A destruição dos ofícios durante o período de surgimento da gerência científica não passou despercebida aos trabalhadores... O taylorismo desencadeou uma tempestade de oposição entre sindicatos; o que é mais digno de nota sobre esta primeira oposição é que ela se concentrava não nos acessórios do sistema de Taylor, como a cronometragem e estudo de movimento, mas no seu esforço essencial para destituir os trabalhadores do conhecimento do ofício, do controle autônomo, e imposição a eles de um processo acerebral no qual sua função é a de parafusos e alavancas*" (4).

A última propriedade social a ser apropriada pelo capital é a ciência. Em um primeiro momento, e isso fica claro quando da chamada revolução industrial, o capital apenas faz uso do conhecimento acumulado de forma independente, não tem sua propriedade. Posteriormente isso não lhe é mais suficiente. O capital passa a custear e pretende ter a propriedade da ciência, com o que esta última passaria a ser mais um de seus instrumentos tendo seu desenvolvimento intrinsecamente ligado aos seus interesses. A chamada revolução técnico-científico - que se inicia em fins do século passado e continua ainda em constante evolução - constitui-se em um marco nesse sentido. Com ela observa-se o desenvolvimento de laboratórios de pesquisa, intensificação da instrução científica, de "engenharias", e de instituições financeiras com objetivo de financiá-los. Até mesmo os Estados atuam cada vez mais nesta direção, seja com investimentos diretos, seja com dotações de recursos. Por outro lado crescentemente as grandes corporações financiam projetos e mesmo centros e fundações para a pesquisa. O custo

(4) BRAVERMAN, H. op. cit., p.113 e 121.

ocorrido em termos da autonomia da ciência raras vezes é trazido à discussão. Acompanhando a evolução do capitalismo e o renovar incessante das necessidades impostas pela acumulação, a ciência passa de propriedade social a propriedade do capital. Em suma a ciência é transformada em mercadoria e impulsionada pela demanda, de acordo com as necessidades do Capital.

À luz das considerações anteriores, as condições materiais de produção (a maquinaria, ou a tecnologia) merecem ser pensadas sob duas óticas diferentes. A primeira, a máquina como um elemento técnico. A segunda, a máquina como um enfoque social. Uma coisa é pensar a máquina com a função de aumentar a produtividade do trabalho, característica esta que pode ser estendida a qualquer outra forma de organização social. Outra é pensar a máquina a serviço do capital. Neste contexto o progresso técnico é impulsionado tendo em vista o aumento da produtividade, condição "sine qua non" à acumulação.

Esta busca incessante de novas tecnologias redundando em algo extremamente importante nas relações de trabalho: se na maquinaria o controle do trabalho é retirado das mãos do trabalhador e passado para o capitalismo, isso chega à exarcebção sob a revolução técnico-científica. Vale dizer, o desenvolvimento tecnológico visando a lucratividade, se é "neutro" no que diz respeito à satisfação das necessidades humanas - em geral e dos trabalhadores em particular - têm claramente como resultado a destituição dos trabalhadores do controle sobre seu trabalho. Novamente citando Braverman: *"O progresso do capitalismo parece apenas aprofundar o abismo entre o trabalhador e a máquina e subordinar o trabalhador cada vez mais resolutamente ao jugo da máquina"* (5).

Não obstante o progresso técnico apresenta limitações. Uma é em relação à escala de produção, a qual, geralmente só as grandes empresas têm acesso. Outro é a necessidade de crescente especialização de profissionais e ofícios.

Finalmente, cabe relevar o fato de que com o progresso técnico observa-se uma nítida tendência no aumento da oferta de mão-de-obra "barata" na medida em que se retira o controle do proces-

(5) BRAVERMAN, H. *op. cit.*, p.199.

so de trabalho das mãos de quem o executa, desqualificando-o, portanto. Por outro lado, as próprias características do movimento tecnológico propiciam a coexistência de várias formas de trabalho, seja numa mesma indústria, seja na própria fábrica, e ainda um contínuo deslocamento dos trabalhadores. Observa-se nas principais economias capitalistas um aumento acelerado na proporção de trabalhadores indiretos em relação aos diretos, isto é, ampliação do emprego não só nas áreas de supervisão, gerência e planejamento de produção como também nas áreas administrativa, financeira e mercadológicas, devido principalmente a adoção de novas tecnologias e novos métodos de gerência. Os reflexos da demanda e preços do trabalho são claros. Por um lado uma maior demanda por trabalhadores qualificados, com maior poder de barganha na fixação de seus salários. Estes, entretanto, representam uma parcela proporcionalmente menor da força de trabalho agregado. Por outro, menor demanda de trabalhadores menos qualificados (ou desqualificados), com pouco ou nenhum poder de barganha, portanto com baixos salários.

A divisão técnica do trabalho, a aplicação de práticas modernas de gerência, a constante incorporação de novas tecnologias, com ênfase a partir do final do século XIX e que ainda continua - a chamada etapa do capitalismo monopolista fundamentada principalmente na concentração e centralização do capital - têm, de uma maneira geral, como resultado, não só a intensificação do controle sobre o trabalho, como considerável redução na demanda por trabalho e mais ainda, a degradação do trabalho.

Resta claro que o conflito deve ser entendido enquanto inerente ao sistema capitalista em todas as suas etapas (tendendo à exacerbação nas fases mais recentes). Conforme Simone Weil: "... Há muito mais do que a questão dos lucros e da propriedade em todos os sofrimentos suportados pela classe operária em consequência da sociedade capitalista... O operário não sofre somente de insuficiência do pagamento. Ele sofre porque na atual sociedade está relegado a um nível inferior, porque está reduzido a uma espécie de servidão. A insuficiência dos salários é apenas uma consequência dessa inferioridade e dessa servidão. A classe operária sofre por estar sujeita à vontade arbitrária dos quadros dirigentes da sociedade, que lhe impõe, fora da fábrica, seu padrão de existência e, dentro da fábrica, suas condições de trabalho. Os sofrimentos suportados na fábrica por causa da arbitrariedade patronal pesam tanto na vida dum operário quanto das privações suporta

das fora da fábrica por causa da insuficiência dos salários"⁶.

É pois na esfera da acumulação capitalista que deve ser buscada a origem dos conflitos na relação capital/trabalho e a qual deve ser remetida qualquer análise das novas técnicas administrativas (incluída aí a co-gestão). Este é o referencial do próximo capítulo.

(6) WEIL, Simone, *Op. cit.*, p.113.

CAPÍTULO II

PARTICIPAÇÃO E CO-GESTÃO

Em momentos de crescimento econômico – como os anos 60, on de se verifica grandes avanços tecnológicos, aprofundamentos na divisão de trabalho e na gerência – e intensa demanda de trabalho, propiciam uma forte resistência operária com aumento das reivindicações sociais, visando a recuperação do controle sobre o processo de trabalho. As propostas das chamadas escolas de "psicologia industrial" e de "relações humanas" – que haviam ficado no limbo durante os anos 30, face aos efeitos perversos da "grande depressão" sobre o movimento operário – ganham então reforços e encontram eco. Tais propostas visavam, ao final, "... a melhor forma de reduzir a resistência operária ao controle direto ao processo de trabalho por parte das Administrações" (7).

O que se depreende portanto, é que as novas formas de administração não estão interessadas na organização geral do trabalho. Princípios como divisão do trabalho, hierarquia, divisão entre execução e concepção do trabalho e a evolução tecnológica são considerados como dados. O relevante é a discussão de condições em que o trabalhador pode ser levado a uma maior cooperação no trabalho.

É nessa esfera que devem ser inseridas as experiências de co-gestão – envolvendo inclusive a questão de "autonomia responsável" – enquanto formas alternativas de administração podendo ser funcionais à empresa e/ou aos trabalhadores.

Tendo então entendido a fonte essencial do conflito da relação capital/trabalho no modo de produção capitalista, ou seja, tendo percebido as contradições da propriedade dos meios de produ

(7) PEREIRA, Vera M.C. - O coração da fábrica - Estudo de caso entre operários têxteis. Rio de Janeiro, Edit. Campus, 1979, p.25 e 26.

ção, mais-valia e, dominação e alienação do trabalho, pode-se passar a uma breve discussão de como o Capital responde a essa questão.

Desde que apoiado em bases contraditórias, o processo de trabalho implica desde logo em conflitos. Na trajetória das relações capital/trabalho, a cada movimento em direção a inovações organizacionais e/ou técnicas corresponde uma resistência da organização dos trabalhadores. Surge o problema da gerência, ou, necessidade da organização capitalista manter o controle sobre a força de trabalho.

A dinâmica da organização capitalista centra-se em duas esferas: a da expansão do Capital e da contradição da relação capital/trabalho. *"Na medida em que avança e se estrutura melhor a organização dos trabalhadores, o capital, para continuar expandindo-se, responde com aperfeiçoamento nas formas de organização da produção e de controle da força de trabalho"* (8).

O taylorismo, o fordismo e o fayolismo, com as propostas – comuns, embora mais enfatizada pelo primeiro – de hierarquia, autoridade, racionalização, controle e prêmios (concepção do *homo economicus*), objetivam em primeira instância aumento na produtividade. A redução de conflitos se houver, é resultado residual.

No bojo das fortes críticas e resistências a essa primeira corrente de pensamento e com o objetivo de melhor habituar o trabalhador ao processo capitalista de produção, a resposta se dá com a chamada Teoria das Relações Humanas, com a concepção de "homo-social". Seu referencial situa-se nos aspectos psicossociais, ou seja, recompensas sociais e simbólicas, presença do grupo informal. Enfim, com o pretense "humanismo", propunha uma integração mais harmoniosa entre capital e trabalho e, dela decorrente o fim dos conflitos.

Após a Segunda Guerra Mundial, quando da reconstrução do conjunto de países do sistema capitalista, em especial o europeu, retorna a questão da Democracia nos mais variados setores destes

(8) NOGUEIRA, Arnaldo J.F. MAZZEI. Conflito e Administração in BUENO, Lúcia e SACCANDO, Cleusa (Coord.) Organização, Trabalho e Tecnologia. São Paulo, Atlas, 1986, p.75.

países. A reforma econômica e social abre perspectivas de melhorias no nível de vida do trabalhador. Os Sindicatos são reorganizados: abandona-se o projeto revolucionário de uma nova sociedade e centrando-se no aprofundamento da democracia na sociedade. Frente a esse quadro as organizações capitalistas, principalmente as empresas com as chamadas teorias modernas de administração, passam a assumir o discurso da "Democracia Industrial". É nesse contexto que se insere as teorias: Estruturalista, Comportamental, Abordagem Sócio-Técnica, Desenvolvimento Organizacional. Incorporando fatores econômico-salariais e psicossociais, aceita o conflito pretendendo todavia que possa ser administrado.

É desta maneira que devem ser entendidas as novas estratégias de gerência participativa as quais buscam um maior envolvimento, consulta e participação do trabalhador no processo produtivo. Exemplos típicos são dados pela formação de Grupos de Trabalho (GT), Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Grupos Semi-Autônomos (GSA), Comissões de Fábrica, Sistemas de Consulta, Co-Gestão, etc...

Cabe observar, como fez Nogueira: "...do nascimento do capitalismo até sua fase monopolista, a organização capitalista foi obrigada a reconhecer a pressão do fator social a abrir mão em algum sentido"⁽⁹⁾, ou ainda: "Esse desenvolvimento se deve, por um lado, aos novos estágios das forças produtivas, forçando uma adaptação das relações de produção e, por outro, às novas configurações assumidas pelo equilíbrio de forças entre a classe operária, o empresariado e a alta burguesia pública e privada"⁽¹⁰⁾. O que se nota nestas técnicas participativas é que assumem a impossibilidade de se administrar o conflito por meio apenas de coação física. Tendo isso presente seus objetivos (ao menos explicitamente) visam tornar o trabalho mais humano. Não obstante não modificam a base da alienação que está na ausência de controle de fato, por parte de quem produz, não só no processo como também no produto do trabalho.

Frente a discussão anterior, a questão que resta é avaliar se a participação é apenas uma arma a mais de manipulação ou

(9) NOGUEIRA, Amaldo, *op. cit.*, p.78.

(10) MOTTA, Fernando C.P. *Participação e Co-Gestão*. São Paulo, Brasiliense, 1982, p.13.

é uma conquista do trabalho (na medida em que se torna menos despótico). Alguns autores sugerem uma resposta. Para Nogueira "Esta estratégia indica que a luta dos trabalhadores não foi em vão, pois podemos interpretar que a chegada da organização capitalista em determinado ponto-limite no trato com o conflito, através das formas participativas, não foi apenas resultado da estratégia do capital, mas também da pressão e oposição dos trabalhadores em relação ao despotismo organizacional... A partir daí a estratégia dos trabalhadores pode seguir uma linha de aprofundamento de participação e democratização no local de trabalho, procurando o máximo de aproximação do poder da organização às bases o que certamente entra em confronto com a estratégia do capital, que busca manter uma participação restrita e ilusória" (11). Já André Goiz não é tão otimista. Para ele o sentido das novas formas de organização não despótica do trabalho depende da relação de forças que presidiu a sua introdução. Quando implantadas por iniciativa do patrão para neutralizar uma resistência operária manifestada em absenteísmo, indolência, abandono, falhas, podem ser funcionais ao capital consolidando sua hegemonia. Em contraste caso traduzem reivindicações de ações organizadas de operários, são via de regra combativas, na medida em que são vistas enquanto um poder operário irreconciliável com a autoridade patronal. "Somente se o poder autônomo dos operários for quebrado e restabelecida a autoridade patronal, é que o patrão admitirá conceder mudanças que ele recusava enquanto não podiam ser de sua iniciativa. A ambigüidade da "democratização" do processo de trabalho é, então, o que sofre qualquer reforma: se foi instituída, de cima, trata-se, por meio do capital, da recuperação reformista da resistência operária; se foi imposta pela base, como resultado de um afrontamento, abre uma brecha no sistema de dominação do capital, aliás, esse afrontamento só tem sentido se ultrapassar o âmbito da fábrica" (12).

Na tela maior das modernas técnicas participativas pode-se destacar, a questão da co-gestão, vista como a mais avançada das formas de participação. É fato que não se configura ainda, o que pode ser chamado de uma teoria a respeito do assunto, dadas as especificidades que a caracterizam. É possível porém avançar no seu entendimento remetendo-se às várias experiências relatadas na

(11) NOGUEIRA, Arnaldo, *op. cit.*, p.78-79.

(12) GORZ, André. O despotismo da fábrica e suas consequências, in *Crítica à divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

literatura sobre o tema. Nesse sentido é válido ressaltar o caso da Alemanha Ocidental, sem dúvida, o país mais avançado em se tratando de co-gestão.

As raízes da co-gestão alemã devem ser buscadas no pós 2ª Guerra Mundial, em especial na reformulação da organização sindical e operária. Além do ideal de uma sociedade livre e democrática o discurso operário alemão é compatível com a cooperação capital/trabalho visando um "bom funcionamento" da empresa. Há a idéia de que os problemas administrativos do capitalista e os problemas sociais dos trabalhadores precisam ser tratados como questões de igual importância. A preocupação do sindicato alemão é de "conciliação", "colaboração de classe", "paz social" entre as classes sociais, a nível da empresa. Nas palavras de Motta: "Na fundação da Confederação Sindical Alemã (DGB) ficou bastante clara a idéia de que a democracia política era insuficiente e devia ser complementada pela democracia econômica. Acredita-se, além disso, que a socialização e a estatização do planejamento econômico não seriam suficientes para tal empreendimento. A cooperação com o patronato surgiu assim como uma opção viável".

Nesse país a participação do trabalhador na direção da empresa, que possui um número de funcionários acima de cinco, está garantida por Lei Constitucional desde 1951. A peça fundamental da co-gestão é o chamado conselho de estabelecimento, eleito dentre os trabalhadores e que atua basicamente em três níveis: técnico, pessoal e de problemas sociais. Sobre o último recai a maior ênfase.

O caso alemão é citado por alguns autores, como sendo de uma grande especificidade histórica. Os setores de grande poder econômico e de monopólio como carvão e aço haviam apoiado imensamente Hitler. Com a vitória dos aliados procurou-se uma forma de controlar o ressurgimento destes grandes cartéis, com a participação dos trabalhadores. Seria essa a explicação para que exclusivamente estes setores envolvem poderes iguais de decisão tanto para empregadores como para trabalhadores.

Algo importante a ser lembrado do conselho alemão é o fato deste ser obrigado a ser fiel à empresa, com o que lhe é retirado o direito de decretar greve e repassar informações da empresa. Não se trata assim de um prolongamento dos sindicatos nos es-

tabelecimentos.

Na França a participação de trabalhadores, manifesta-se no comitê de empresa. Este comitê, com base legal desde 45 a toda empresa com mais de cinquenta funcionários, tem funções limitadas a cooperação ou consulta referentes basicamente a questões da área de pessoal.

Em contraste a co-gestão alemã, no que diz respeito à vinculação com o sindicato, o comitê francês, dificilmente possui algum poder decisório importante. É muito mais um canal de comunicação entre empregados e dirigentes.

Na Dinamarca, os conselhos datam de 1947. Algo parecido ao caso francês, traduz-se em um conselho de cooperação, que apresenta sugestões relativas às decisões administrativas no que se refere a aspectos importantes como os relacionados na produção. Questões como organização de trabalho, segurança e bem-estar seriam "resolvidos" no âmbito de "acordos" a eles denominado de co-gestão.

Na Suécia, como em outros países, a função dos Comitês de estabelecimento limita-se a informações e sugestões.

No Brasil, os exemplos são ainda raros. Casos como o da Thanco Indústria e Comércio de Ônibus e propostas de consultorias como a Anthropol Consultoria vão no sentido de uma "co-gestão que se limitaria à discussão (cooperação) e informação e quando muito, decidem em conjunto métodos de trabalho"⁽¹³⁾. "Uma comissão que junto à diretoria irá representar, participar, discutir, reivindicar todos os assuntos inerentes ao desempenho, atuação, métodos e processos que dizem respeito aos funcionários"⁽¹⁴⁾. O objetivo (nem sempre explícito) é de obter maior produtividade.

Há casos com nítidos objetivos de reduzir a pressão do movimento operário, ou sindical, como por exemplo o sistema de representação criado pela Volkswagen no início da década de 80 como res

(13) F.S.P. 12/10/86 e 21/06/87. Conf. bibliografia e anexo.

(14) Regimento Interno da Thanco.

posta aos avanços das lutas dos trabalhadores⁽¹⁵⁾.

Nota-se pela observação dos relatos de experiências brasileiras de participação dos trabalhadores na gestão das empresas que normalmente são implantadas com motivos bem particulares. A experiência da indústria de Cerâmica, Cury & Cia. Ltda. um exemplo nesse sentido, só foi possível em 83 frente a uma situação de concordata (quase falência) e de grande débito junto aos funcionários.

Nas palavras do proprietário da indústria "A co-gestão é a nossa última esperança para salvar a empresa"⁽¹⁶⁾.

Outro caso também muito particular é a experiência recém iniciada pela Olivetti, onde a co-gestão parece servir muito mais enquanto instrumento de apoio a acumulação capitalista do que aos interesses dos trabalhadores. Para entrar no mercado nacional de informática a empresa vende parte de seu capital (que será pago com os dividendos) aos seus funcionários criando, na opinião de seu presidente: "A primeira empresa onde há participação nos lucros e co-gestão dos empregados"⁽¹⁷⁾.

Em síntese, da discussão realizada neste capítulo é possível afirmar que o processo de co-gestão insere-se no rol das modernas formas e técnicas de tal forma que "Em termos da organização capitalista como um todo, estas técnicas e estratégias chegariam no limite em algum tipo de sistema cogestionário... Os sistemas participativos nomeados como os ideais para a administração do conflito podem significar por parte dos trabalhadores certa aproximação do poder na organização, mas de jeito nenhum o controle efetivo do poder. Isto porque o controle efetivo do poder na organização por parte dos trabalhadores extravasa os marcos do sistema capitalista..."⁽¹⁸⁾. Resta questionar se representa efetivamente um avanço no sentido de melhorar as condições de trabalho e reduzir a centralização do poder de decisão nas empresas em que é adotado ou não se distancia daquelas formas convencionais, apenas sob nova embalagem e rótulo. Com o estudo de caso exposto

(15) ANTUNES, Ricardo e NOGUEIRA, A. *O que é comissão de fábrica*. São Paulo, Brasiliense, 1982.

(16) Ad. e serviços, Ag/83. "A Cury Aprovou".

(17) SENHOR, 2/Set./87. "A multinacional Perde o Sotaque".

(18) NOGUEIRA, Arnaldo, *op. cit.*, p.78.

no capítulo a seguir, buscou-se exatamente caminhar em direção a um melhor entendimento dessa questão, sem a pretensão, ressalte-se, de qualquer generalização.

CAPÍTULO III

A EXPERIÊNCIA DE CO-GESTÃO EM UMA EMPRESA: ESTUDO DE CASO

Neste capítulo pretende-se expor e analisar a trajetória da implantação e implementação de um processo de co-gestão iniciado em outubro de 86 em uma empresa de pequeno porte situada em Campinas.

3.1 - A EMPRESA

A empresa na qual será realizada a pesquisa de campo, pertence ao setor de confecções, com uma linha de produtos bastante diversificada. Há mais de 15 anos no setor, emprega aproximadamente 110 funcionários, com um faturamento mensal em torno de Cz\$... 20.000.000,00.

Atualmente a produção da empresa é dirigida apenas para o mercado interno embora as exportações já tenham representado parcela significativa de seu faturamento e haja perspectiva de voltar ao mercado externo como forma de superar as dificuldades que ora se apresentam no mercado doméstico.

3.2 - A PROPOSTA DA EMPRESA (O PLANO DA EMPRESA)

A experiência de implantação de um sistema de co-gestão na empresa, como já dito, foi iniciada em outubro de 1986 e sendo acompanhada desde os passos iniciais, inclusive na fase de planejamento.

O processo de co-gestão pretendido envolveu de um lado a criação de um Conselho Administrativo, com reuniões semanais formado pelo diretor da empresa mais dez funcionários, sendo que 3 destes, de extrema confiança do diretor (supervisores), foram in-

dicados pelo mesmo e os demais, sendo eleitos dentro de seus respectivos setores. A proposta de administrar participativamente era de tomar parte ativa (todos com o mesmo poder de voto). Assim sendo a direção da empresa tem em sua confiança 4/10 dos votos no processo de tomada de decisão da empresa (desde as rotineiras às estratégicas).

Por outro lado foi também introduzido (no mesmo momento) um mecanismo de distribuição de lucros.

Segundo a direção da empresa, "o objetivo do plano é termos justiça na nossa família (na empresa), que cada um se sinta proprietário, dono da fábrica. Por isso nenhum funcionário deve ter medo ou receio de falar, de perguntar. A nossa missão, como conselho é justamente representar os funcionários. A nossa fábrica é diferente e vai depender de todos a vitória. Então nada é definitivo, tudo pode ser modificado. O que a empresa toda precisa é ter senso crítico, analisar, perguntar e ter paciência para que o processo caminhe"⁽¹⁹⁾. "Porque acreditamos em justiça vamos implantar o Programa de Administração Participativa". "Participar é ter parte na administração (tomada de decisões) e nos resultados"⁽²⁰⁾. "É importante a consciência do funcionário, de seu trabalho para o resultado da empresa"⁽²¹⁾.

O plano, pela sua proposta e pelo seu discurso parece ser a princípio, um amadurecimento de uma opção da administração da empresa preocupada com o aspecto social. O aumento de produtividade faz parte dos objetivos, porém, pretende-se que seus resultados sejam estendidos aos funcionários.

3.3 - APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO.

3.3.1 - A Expectativa Inicial - Funcionários (entrevista)

Visando detectar a expectativa e a percepção dos funcio-

(19) Palavras do diretor da empresa no anúncio do plano aos funcionários.

(20) Equilíbrio nº 1 - Boletim Informativo do Conselho.

(21) Palavras do diretor da empresa no anúncio da 1.^a distribuição junto aos funcionários.

nários em relação à empresa e ao plano de co-gestão e sua implantação, foi pensada uma entrevista individual com todos os funcionários. Julgou-se isso fundamental, já que, juntamente com a convivência com os funcionários, permitiria uma melhor avaliação da experiência de co-gestão na empresa, bem como de seus efeitos, eventuais problemas e possíveis direções a seguir.

Nesta seção são apresentados os resultados da entrevista realizada com os funcionários da empresa. Posteriormente os dados obtidos nesta primeira etapa da entrevista serão confrontados com aqueles obtidos a partir de questionário realizado em maio de 88, aproximadamente um ano e meio após a implantação do plano. Busca-se assim, avaliar se, na percepção de funcionários e direção, houve efetivamente mudança na empresa e qual seu significado.

Metodologia da Entrevista

Em fevereiro e maio de 87, foram realizadas entrevistas com todos os funcionários (76) que participaram da implantação do plano desde seu início.

As entrevistas tiveram caráter informal, com questões abertas, baseadas em um roteiro mínimo e não gravadas. Procurou-se assim evitar possíveis constrangimentos dos funcionários frente ao gravador. Durante a entrevista a preocupação foi a de deixar o funcionário sempre a vontade, com a certeza de que não seria identificado. Por outro lado, deve-se apontar que raramente algum funcionário solicitava sua não identificação ou que não fossem feitas anotações (geralmente eram questões pessoais e de crítica entre funcionários, raramente críticas voltadas à empresa).

O fato de a entrevista ser realizada na empresa, no horário de trabalho, com total apoio da direção e do pesquisador ser já conhecido, dada sua participação nas reuniões do conselho e nas Assembléias, resultou em uma maior confiança dos funcionários. Foi frente a esta confiança e ainda, à oportunidade de ter um espaço para críticas e queixas, que pode ser entendido o comportamento de um grande número de pessoas, que viam a entrevista e o pesquisador como "intermediários" em suas reivindicações por melhores condições de trabalho e salário.

As entrevistas não tiveram um tempo pré-determinado, dado

seu caráter informal, durando em média 45 minutos. A forma de tabulação dos resultados exige algum comentário. Além da agregação de todos os funcionários num único quadro (76), os dados foram agrupados ainda em estratos assim definidos: Funcionários de produção (60), Funcionários do escritório (9), supervisores e chefes de produção (7) e considerando que alguns destes são participantes do Conselho Administrativo, julgou-se importante agregá-los em um estrato específico (10).

O propósito com esta divisão foi claro no sentido de verificar se há identificação na reação de funcionários de prováveis interesses comuns, dada a semelhança no que diz respeito a aspectos sócio-econômicos.

Roteiro da Entrevista

A entrevista embora realizada em forma de conversa informal, apoiou-se em um roteiro prévio. Assim sendo, é importante uma breve apresentação das questões.

1. O Plano: Bom, Ruim, Expectativa, Frustrações...

Uma questão simples no sentido de perceber qual a importância da implantação deste novo projeto para o funcionário, ou seja, qual sua reação com o primeiro contato com o plano.

2. Pontos positivos do plano

Para o trabalhador o que aparece de mais importante no plano?

3. Pontos negativos do plano

Na visão do trabalhador, o que de ruim está embutido no plano?

4. Noção da palavra produtividade

A intenção com esta pergunta foi a de observar como o funcionário entende o conceito, vis-à-vis, o discurso da direção da empresa.

5. O plano trouxe alguma mudança?

A questão visa avaliar se o funcionário detectou alguma alteração, seja nas condições de trabalho, seja em outros aspectos, tais como relacionamento entre funcionários, patrão/empregado, etc...

6. O critério de distribuição de lucros

A preocupação com esta questão é de melhor entender a polêmica ocorrida na primeira distribuição, onde os funcionários fizeram diversas críticas em relação aos critérios utilizados nesta distribuição de lucros, como: O critério casado/solteiro, tempo de serviço, etc...

7. Atuação do Conselho

Questão visando saber como o trabalhador vê sua participação num processo de interesse coletivo via representação. As respostas a essa questão adquirem maior importância quando confrontadas com o "discurso" da direção da empresa, sobre o que seja um processo participativo e o papel nele representado pelo conselho.

Além destas questões, que visaram detectar a forma de recepção do plano pelos funcionários, foram propostas outras com a preocupação de apreender minimamente como vêm seu trabalho e o processo de produção da empresa.

8. Problemas no trabalho

Se o trabalhador enfrenta algum tipo de problema de trabalho, qual é?

9. Problemas na produção

Para o trabalhador, o que na empresa atrapalha a produção e como julga que poderiam ser atenuados ou eliminados os problemas referidos?

10. Características dos entrevistados

Esboçar o perfil sócio-econômico dos funcionários da empresa.

Tabulação dos dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram agregados em quadros estratificados, seguidos de um breve comentário. É importante citar que os valores percentuais obtidos são em relação ao total de pessoas de cada estrato, ainda que seja possível as somas dos percentuais dos estratos ultrapassarem 100% devido a oportunidade do funcionário fazer duas ou mais observações em cada questão.

1) Plano: Bom, Ruim, Expectativa, frustrações...

a) Total dos funcionários entrevistados (76)*

Gostou do plano, acredita que o plano va dar certo	72%
Não acredita que o plano va dar certo	12%
Não acredita no discurso da direção da empresa sobre o plano	7%
Não entende e não se interessa	5%
Não acreditou no início e depois passou a acreditar	3%
Questiona se vale a pena a perda de tempo em reuniões do conselho	1%
Dúvida quanto à distribuição	1%

b) Produção (60)

Gostou do plano. acredita que o plano va dar certo	68%
Não acredita que o plano va dar certo	15%
Não acredita no discurso da direção da empresa sobre o plano	7%
Não entende e não se interessa	7%
Não acreditou no início e depois passou a acreditar	3%

* Este número corresponde ao número de respostas.

c) Administração (9)

Gostou do plano, acredita que o plano vá dar certo	100%
--	------

d) Supervisão (7)

Gostou do plano, acredita que o plano vá dar certo	72%
--	-----

Dúvida quanto à distribuição	14%
------------------------------	-----

Questiona se vale a pena a perda de tempo em reuniões do conselho	14%
---	-----

e) Conselho (10)

Gostou do plano, acredita que o plano vá dar certo	60%
--	-----

Não acreditou no início e depois passou a acreditar	20%
---	-----

Questiona se vale a perda de tempo em reuniões do conselho	10%
--	-----

Não acredita no discurso da direção da empresa sobre o plano	10%
--	-----

O que se pode observar é que houve uma aprovação pela maioria dos funcionários (72%), em especial os da administração (100%) e um questionamento, embora em minoria, em relação ao plano especialmente em dois aspectos: O de não acreditar no sucesso do plano (12%) e o de não acreditar no discurso da direção da empresa sobre o plano (7%).

O primeiro questionamento reflete a rivalidade entre as pessoas (interesses particulares em "choque"); a necessidade de uma melhor compreensão e conscientização dos funcionários, o que segundo eles parece impossível; a dificuldade no que diz respeito a distribuição de lucros; e ainda por não acreditar na competência do trabalhador, principalmente aquele da produção, enquanto participante do conselho administrativo. Vale a pena citar, nesse sentido, as palavras de dois dos entrevistados: "Neste plano há muito envolvimento. Em todas as firmas, patrão e empregado não

conversam. Este plano não vai dar certo. Tem coisa que quando a gente sabe fica com raiva. Muita opinião atrapalha". "Este plano não vai dar certo. É preciso conscientização e colaboração dos funcionários".

Quanto ao fato de não acreditar no discurso da direção da empresa isto se dá principalmente naquilo que eles chamam de "mais uma promessa" do diretor da empresa. "Não vai dar certo. Até hoje não entendo, não foi feito nada, nada significa para mim, só promete. Falou em aumento de salário, mas inventou o plano".

Vale ressaltar uma peculiaridade. Três funcionários da produção que fazem parte do conselho, no primeiro contato com o plano tinham uma visão pessimista (não acreditavam no plano ou no discurso). Passado o tempo da implantação do plano até a realização da entrevista, embora todos tivessem a mesma oportunidade de conhecer mais de perto o plano, apenas uma das três mantém sua visão inicial enquanto as outras duas passaram a acreditar no plano: "Não acreditei no plano, no Senhor....(diretor da empresa) e em dar certo. Hoje vejo que tem um plano acima, algo que não passa nas reuniões do conselho". "Não ia dar certo, queria bolão na carteira, não ia dar nada, mais uma fantasia, eu não queria o conselho. Eu não tinha nada de esperança, mas hoje acho que pode dar certo. Pode se fazer aqui dentro melhorias daquilo que existe, desde que trabalhemos em cima disso". "Não acreditei no início, mas quando comecei a participar das reuniões, criei uma esperança de mudança, acho que vai mudar".

2) Pontos positivos do plano

a) Total dos funcionários entrevistados (69)

Participação	32%
Mais Produção, mais lucros, mais salários	30%
Bolão (distribuição de lucros)	16%
Satisfação pessoal	12%
Melhorias na empresa	9%
Empresa diferente	6%
Não sabe	6%
Não acredita que o plano va dar certo	3%
Outros	7%

b) Produção (53)

Mais Produção, mais lucros, mais salários	28%
Participação	26%
Bolão (distribuição de lucros)	19%
Satisfação pessoal	15%
Melhorias na empresa	8%
Empresa diferente	6%
Não sabe	6%
Não acredita que o plano va dar certo	4%
Outros	9%

c) Administração (9)

Participação	44%
Mais Produção, mais lucro, mais salários	44%
Bolão (distribuição de lucros)	11%
Melhorias	11%
Não viu nada	11%

d) Supervisão (7)

Participação	57%
Mais Produção, mais lucro, mais salários	29%
Melhorias na empresa	14%
Empresa diferente	14%

e) Conselho

Participação	80%
Melhorias na empresa	40%
Satisfação Pessoal	20%
Mais Produção, mais lucros, mais salários	20%
Empresa diferente	10%

Nesta questão, o resultado mostra que a participação (32%) e a oportunidade dos resultados e benefícios de uma maior produtividade serem estendidos aos funcionários (mais produção, mais lucros, mais salários - 30%) são considerados os pontos de maior relevância contidos no plano. Outros itens também foram citados, como: O "Bolão" - distribuição de lucros - (16%); satisfação pessoal (12%); empresa diferente — no sentido de uma maior preocupação com os funcionários — 16%; melhorias na empresa — redução das "mordomias" a certos funcionários e melhores condições de trabalho — 9%, etc...

A definição de participação foi no sentido de um maior acesso do trabalhador às informações, às sugestões, às discussões, aos problemas e às decisões. Para o trabalhador o plano significa: "diálogo do trabalhador e patrão", "união", "abertura", "não conflito", "colaboração de todos", "cada um dono da fábrica". Ou ainda: "O Bom do plano é que a gente fica mais por dentro das coi-

sas, geralmente você só sabe de seu trabalho e salário". "O que mais gostei do plano foi a participação do funcionário. Hoje quando você fala, alguém escuta e pega sua sugestão. Sua palavra é valiosa". Ainda sobre a participação, poder-se-ia incluir o item satisfação pessoal já que reflete também a questão participativa. "Hoje reconhecem seu trabalho, não é mais o chefe que leva a fama".

Outro ponto importante (mais produção, mais lucro, mais salário) é colocado pelo trabalhador como a oportunidade de aumentar seu rendimento (salário) via aumento de produtividade. Assim, o plano funcionaria como um incentivo, uma vez que, aumentando a produtividade, os lucros podem aumentar e estes, ao serem distribuídos, aumentarão também seu rendimento salarial.

Dos resultados apresentados, os de dois estratos merecem um comentário particular. A supervisão, e especialmente o conselho, revelam atribuir uma importância muito mais significativa para a questão da participação. Isso talvez seja reflexo da maior e mais concreta participação que os funcionários pertencentes ao conselho têm em relação aos demais. Fato este, que poderia também explicar as respostas do estrato supervisão, já que das sete pessoas que compõem este quadro, quatro fazem parte do conselho.

3) Pontos negativos do plano

a) Total dos funcionários entrevistados (76)

Não houve mais distribuição	38%
Não participação	25%
Problemas de conjuntura	16%
Trabalho ruim do conselho	15%
Não colaboração de todos	13%

"Arquivo" dos problemas	8%
Paternalismo do diretor da empresa	7%
Injustiça na distribuição	5%
Não acredita que o plano va dar certo	5%
Discussão de pontos irrelevantes nas reuniões do conselho	4%
A distribuição não consta em carteira	4%
Fofoca	3%
O diretor ainda manda na empresa	1%
Esfriou as expectativas	1%
Salários baixos	1%
Reunião no horário de trabalho	1%
Empresa muito liberal	1%
Falta colaboração da empresa	1%

b) Produção (60)

Não houve mais distribuição	40%
Não participação	30%
Não colaboração de todos	15%
Trabalho ruim do conselho	13%
Problemas de conjuntura	10%
Injustiça na distribuição	7%
"Arquivo" dos problemas	5%
Não acredita que o plano va dar certo	5%
A distribuição não consta em carteira	5%
Fofoca	2%
O diretor ainda manda na empresa	2%
Falta colaboração da empresa	2%
Esfriou as expectativas	2%
Empresa muito liberal	2%
Salários baixos	2%

c) Administração (9)

"Arquivo" dos problemas	44%
Discussão de pontos irrelevantes nas reuniões do conselho	33%
Problemas de conjuntura	33%
Trabalho ruim do conselho	33%
Paternalismo do diretor da empresa	22%
Fofoca	11%
Não mais distribuição	11%
Não participação	11%
Não colaboração dos funcionários	11%
Reunião do Conselho no horário de trabalho	11%

d) Supervisão (7)

Não houve mais distribuição	57%
Problemas de conjuntura	43%
Paternalismo do diretor da empresa	14%

e) Conselho

Paternalismo do diretor da empresa	30%
"Arquivo" dos problemas	30%
Problemas de conjuntura	30%
Não distribuição	30%
Discussão de pontos irrelevantes nas reuniões do conselho	10%

O fato de ter havido distribuição de lucros uma única vez (38%) e do funcionário não se sentir participando efetivamente do plano (25%) constituem os principais pontos que frustam os funcionários no tocante ao plano:

A primeira e única distribuição foi dada em novembro, referente ao mês de outubro. O fato da não distribuição foi jus-

tificado pelo diretor a partir das dificuldades que a empresa começou a enfrentar principalmente pelo congelamento de preços, retração das vendas e aumento da taxa de juros. Por outro lado a não distribuição era vista pelos funcionários de duas maneiras: um grupo aceita o discurso do diretor — veja-se por exemplo o item conjuntura (16%), enquanto outro grupo vê a distribuição como "papo furado", "mais uma promessa do Senhor...(diretor da empresa)".

A crítica maior feita em relação a participação, recaiu sobre a comunicação entre representantes no conselho e os demais companheiros de trabalho. Segundo um trabalhador: "Não vi minha participação, já que nem sei o que acontece lá (conselho)", "Eles não falam".

Nota-se que tanto a distribuição, que era a oportunidade levantada pelo trabalhador de obter melhores salários via aumento de produtividade, como a participação dos trabalhadores nas discussões e decisões, foram as questões colocadas pelos próprios funcionários como o que de mais importante estava inserido no plano. Parece ser possível concluir que pelo próprio fato de serem os pontos de maior relevância e o plano conseguir poucos avanços em relação a essa expectativa inicial dos funcionários, faz com que se tornem ao mesmo tempo os pontos de maior crítica: "Onde está o dinheiro de dezembro e novembro (meses imediatos à primeira e única distribuição)" "A turma do conselho não fala nada para a gente. Nós escolhemos e queremos saber". "O bom seria se houvesse maior comunicação e continuasse a distribuição".

Outros pontos importantes também foram levantados como: O já citado problema da conjuntura do país e da empresa (16%); o trabalho ruim do conselho (15%), sendo que 55% destas críticas são

a níveis mais agressivos como "incompetência" ou "defendem interesses do Senhor... (diretor da empresa) e 45% das críticas, mais moderadas, como a "inexperiência"; a não colaboração, a não conscientização de todos funcionários (13%) — "O Senhor... (diretor) tem boas idéias, mas o pessoal não ajuda"; o "arquivo" dos problemas (8%), o fato de os problemas serem levantados ao conselho e "arquivados" sem terem sido solucionados. — "Os problemas são levantados e ficam no ar"; o "paternalismo do Senhor ... (diretor)" (7%); a injustiça na distribuição (5%); o fato da distribuição de lucros não ser registrada em carteira (4%); discussão de pontos irrelevantes na reunião do conselho (4%) — "Reunião só em cima da caixa de sugestão não dá"; etc...

Com esta terceira questão a intenção foi detectar os pontos falhos do plano. Os resultados, entretanto, foram muito heterogêneos segundo os estratos. No estrato relativo aos funcionários da administração os principais pontos falhos apontados são: o "arquivo" dos problemas (44%); discussão de pontos irrelevantes (33%); conjuntura (33%); trabalho ruim do conselho (33%) — onde 100% da crítica se refere ao fato do "escritório não estar bem representado"; paternalismo do diretor (22%); etc... No estrato supervisão, as críticas são concentradas em três pontos: Não distribuição (57%); conjuntura (43%) e paternalismo do diretor (14%). No estrato conselho as críticas são quanto: ao paternalismo do diretor (30%); conjuntura (30%); não distribuição (30%); "arquivo" dos problemas (30%) e discussão de pontos irrelevantes (10%). Nota-se que os funcionários de tais estratos embora tenham atribuído grande importância ao item participação (vide questão c), Não o vêem enquanto um problema ao contrário do que ocorre com o pessoal da produção. Isto porque tais funcionários já participavam ou começam a participar mais ativamente no processo de dis-

cussão e decisão da empresa.

Destaque-se o realce que foi atribuído ao item "paternalismo" do diretor enquanto problema: "Mania de querer ajudar demais as pessoas". "A amizade e o modo paternalista dele (diretor) acaba por criar muito abusos de alguns, prejudicando assim, os demais". Acho que vai mudar a situação se o Senhor...(diretor) deixar de ser paternalista, ser mais capitalista". A relevância dessa crítica torna-se mais evidente quando se tem presente que foi feita predominantemente pelos funcionários de maior convivência com o diretor da empresa, ou seja aqueles chamados de empregados fiéis e de confiança, com maior tempo na empresa.

4) Noção da palavra produtividade

a) Produção

Produtividade é igual a maior produção	45%
Produtividade é igual a maior produção associado a custos menores	38%
Não entende o conceito	17%

É necessário explicar que esta questão foi apresentada apenas aos funcionários da produção. Isso se deve ao fato de se supor que nos demais estratos, já se tem uma noção definida de tal conceito. Julgou-se então, interessante avaliar a percepção dos trabalhadores ligados à produção do que seja produtividade. - Nesse sentido foi constatado que o maior percentual (45%) apresenta apenas uma noção, traduzindo-a apenas enquanto "maior produção, sem associar esta maior produção a "menores custos". Esta última noção foi apresentada por 38% dos trabalhadores. Finalmente 17% dos funcionários disseram não entender o conceito.

Observa-se assim, que o trabalhador avalia a importância da produtividade (Vide o resultado apresentado na questão 2), apesar de não conseguir definir exatamente o que seja. A familiaridade com o termo está ligada a sua intensa utilização pelas empresas e sindicatos quando das negociações salariais que envolvem via de regra, salários mais produtividade: "Para mim produtividade é mais produção. É aquilo que muitos patrões usam para pagar salários. Quanto maior produção, maior produtividade, maior nosso salário no final do mês".

5) O plano trouxe alguma mudança

a) Total dos funcionários entrevistados (60)

Mudou	43%
Não mudou	25%
Pensou que ia mudar	8%
Melhorou seu salário	8%
Esperança de mudança	7%
Mudou sua "cabeça"	3%
Poderia, se houvesse maior conscientização dos funcionários	3%
Não sabe	2%

b) Produção (47)

Mudou	34%
Não mudou	32%
Pensou que ia mudar	9%
Esperança de mudança	9%
Melhorou seu salário	6%
Poderia se houvesse uma conscientização do funcionário	4%
Mudou sua "cabeça"	4%
Não sabe	2%

c) Administração (9)

Mudou	88%
Melhorou seu salário	22%

d) Supervisão (4)

Mudou	75%
Pensou que ia mudar	25%

e) Conselho

Mudou	62%
Mudou sua "cabeça"	25%
Não mudou	13%

Nesta questão, o que se observa é que os trabalhadores ligados a produção, questionam bastante as possíveis mudanças na empresa (34% mudança e 32% não mudança). Nos demais estratos, os funcionários entendem que houve mudança na empresa (no total dos funcionários: 43% mudança e 25% não mudança). Saliente-se, entretanto, que as mudanças por eles citados não são tão significativas. Ao citá-las os trabalhadores freqüentemente falam em "abertura", em "ficar informado", "oportunidade de reclamar", no fato que a empresa "passou a olhar para o valor do funcionário", da "presença da caixa de sugestões que fala dos abusos", da empresa "mexer em lugar, onde não se mexia, nas mordomias", etc... Cabe ainda citar enquanto consequência das mudanças apontadas: "A partir do plano, os trabalhadores passaram a trabalhar com mais ânimo". "Hoje vejo que houve uma melhora, a gente tem mais incentivo ao trabalho. Os banheiros estão mais vazios e a conversa diminuiu". Por outro lado, algumas pessoas embora admitissem mudanças, questionam-nas quanto sua dimensão: "Se houve mudanças, foram poucas, não há muita participação, tem o problema do bolão".

O item da não mudança é melhor entendido quando associado às questões 2 e 3 deste roteiro. As respostas a estas duas tornaram claro que para o trabalhador tanto a participação, quanto a distribuição (onde se via o incentivo ao trabalho por ter a oportunidade de melhores rendimentos salariais, via aumento de produtividade) são vistas como pontos mais importantes do plano, ao mesmo tempo em que são os principais alvos de crítica. Para o trabalhador a mudança principal não ocorreu: "Não houve distribuição. O pessoal do conselho não fala. Eu não acredito mais no plano".

Assim, o que se pode concluir é que embora tenha havido algumas mudanças, estas foram limitadas, não alcançando o nível desejado (ou esperado) pelos funcionários, qual seja uma efetiva participação e a continuação da distribuição de lucros.

Outros itens foram também colocados pelos funcionários, tais como: A expectativa frustrada depois da implantação do plano, uma vez acreditava que iria ter alguma mudança (8%); a melhora de seu salário (8%); há ainda esperança de mudança, já que encara o plano como um "processo demorado" (7%); a mudança em sua "cabeça" em relação a empresa — "Antes pensava que quem ganhava era o patrão, hoje reconheço os problemas da empresa" (3%); mudança aconteceria "se houvesse maior conscientização de todos funcionários" (3%).

Ressalte-se que o item que trata da melhoria dos salários, foi levantado por um grupo que recebeu em janeiro/87 um aumento salarial bem superior aos demais, não tendo portanto, qualquer associação com a distribuição de lucros.

6) Critério de Distribuição de Lucros

Antes de apresentar o resultado desta questão, seria necessário explicar as regras utilizadas para a distribuição dos lucros realizada pela empresa.

Foi distribuído 50% do lucro bruto, referente ao mês de outubro/86, sendo o restante retido para a empresa a nível de depreciação, riscos e capitalização.

A distribuição foi realizada a partir de determinados critérios (aquilo que a empresa chamou de "demonstrativo e regras para contagem de pontos por funcionário"), decidido no conselho:

a) Tempo de casa - total de pontos 20, sendo:

1 ano	1 ponto
2 anos	2 pontos
3 anos	3 pontos
acima de 3 anos até 4 anos e 11 meses	6 pontos
acima de 5 anos até 7 anos e 11 meses	10 pontos
acima de 8 anos até 9 anos e 11 meses	15 pontos
acima de 10 anos	20 pontos

b) Salário - total de pontos 40, sendo:

de Cz\$ 804,00 a Cz\$ 2.500,00	35 pontos
de Cz\$ 2.501,00 a Cz\$ 3.000,00	30 pontos
de Cz\$ 3.001,00 a Cz\$ 3.500,00	25 pontos
acima de Cz\$ 3.501,00	20 pontos

c) Produtividade da empresa - total de pontos 10

Valor obtido através da evolução da produtividade da empresa e dado por igual para todos os funcionários.

d) Avaliação individual - total de pontos 10.

Avaliar o desempenho individual de cada funcionário, a critério da supervisão.

e) Situação social - total de pontos 20, sendo:

casado(a)	10 pontos
solteiro(a)	5 pontos
com 1 filho	+3 pontos
com 2 filhos	+5 pontos
com 3 filhos	+10 pontos

f) Faltas - Perda percentual no valor do prêmio:

1 falta	10%
2 faltas	25%
3 faltas	50%
acima de 3 faltas	75%

Nos itens avaliação e produtividade, foram dados 10 pontos para todos os funcionários, devido às dificuldades que a empresa teve, de fazer estas avaliações na primeira e única distribuição.

No item faltas foram descontados pontos daqueles que realmente faltaram e dos funcionários que no mês, trouxeram mais que um atestado da seguinte maneira:

2 atestados	1 falta
3 atestados	2 faltas
4 atestados ou mais	3 faltas

Os funcionários afastados pelo INPS, seguro acidente e seguro maternidade, tiveram estes dias considerados como falta.

Assim, a partir de tais critérios foi feita a contagem de pontos para cada funcionário, que multiplicado pelo valor dos pontos, resultava o valor a ser distribuído ao funcionário. O valor do ponto foi achado pela divisão do montante a distribuir pela soma dos pontos de cada funcionário.

Pode-se agora apresentar os resultados:

a) Total dos funcionários entrevistados (66)

Injusto o critério - solteiro e casado (Crit.social)	45%
Justa a distribuição	17%
Injusto o "critério social"	14%
Injusto o critério-atestado	14%
Injusto o critério-salário	11%
Favor apenas a avaliação individual	6%
Favor à distribuição por igual	6%
Favor a um maior peso ao tempo de serviço	5%
Injusto o critério-tempo de serviço	5%
Complicado achar um critério-justo	3%

b) Produção (57)

Injusto o critério solteiro e casado (Crit. social)	53%
Injusto o critério-atestado	16%
Injusto o "critério-social"	16%
Injusto o critério-salário	12%
Justa a distribuição	12%
Favor apenas da avaliação individual	7%
Favor à distribuição por igual	5%
Favor a um maior peso ao tempo de serviço	5%
Injusto o critério-tempo de serviço	5%

c) Administração (5)

Justo a distribuição	40%
Falhas no cálculo da distribuição	40%
Favor à distribuição por igual	20%

d) Supervisão (4)

Complicado achar um critério "justo"	50%
Justo a distribuição	50%

e) Conselho (8)

Injusto o critério - solteiro e casado (Crit. social)	50%
Injusto o "critério-social"	25%
Justo a distribuição	25%
Injusto o critério-atestado	12%
Falhas no cálculo da distribuição	12%
Complicado achar um critério "justo"	12%

O que se observa, com os resultados, é uma insatisfação geral dos funcionários. Apenas 17% aceitam como justos os critérios de distribuição. Os itens mais criticados no total dos funcionários foram: o critério solteiro e casado (aquele chamado pela empresa de critério social, 45%); o critério-faltas/atestado (14%); o "critério-social" (14%); o critério-salário (11%) e por último o critério tempo de serviço (5%). O critério social citado acima, embora não contido no critério da primeira distribuição, foi colocado ao funcionário como uma proposta em substituição ao critério solteiro e casado. Neste novo critério, a idéia é que se fizesse um levantamento do perfil social de cada funcionário considerando: casa própria, dificuldade financeira da famí-

lia, problemas de saúde, etc...

Dos itens apresentados como critérios de distribuição, os únicos que não receberam crítica foram: o da produtividade da empresa e o da avaliação individual. O primeiro talvez pelo fato dos funcionários não entenderem o que significa este critério. Em relação a avaliação, nota-se a importância atribuída pelo funcionário a este critério. Vide por exemplo que 6% eram a favor de que apenas este critério vigorasse, como observa um funcionário: "O trabalhador tem que ganhar pela sua produção, tem que sentir seu valor. Tem pessoas que vadiam muito. Tem que sentir ao colocar a conta na ponta do lápis".

Embora em muitos casos, as críticas feitas tivessem fortes argumentos ("Não é pelo fato de eu ter família ou filhos, que eu tenho maiores dificuldades ou eu seja mais esforçado". "Temos que tomar cuidado ao ajudar mais as pessoas com dificuldades. Na própria empresa conheço muito colegas que apesar de terem dificuldades em casa, vivem em cima dos luxos", etc), percebe-se, ao fazer esta questão, o aparecimento dos interesses individuais. Foi comum a crítica a critérios que prejudicavam na contagem de seus pontos individuais. Isso fica claro pelas afirmações de dois funcionários: "O problema deste critério é que cada pessoa pensa em si". "É complicado, quem não chora não mama".

7) Atuação do conselho

a) Total dos funcionários entrevistado (68)

Falta de comunicação	49%
Bom trabalho	19%
Ainda inexperiente	7%
Discussão sem importância	4%
Representantes do escritório não fazem bom trabalho	4%

O conselho não faz bom trabalho	4%
O conselho deveria fazer e cobrar mais	3%
Defende interesse do diretor da empresa	3%
Não sabe responder	3%
Nada a favor, nada contra	1%
Não cumpre com a obrigação	1%
É perca de tempo o conselho	1%
O diretor deveria ser mais ativo	1%
O conselho não manda na empresa	1%

b) Produção (55)

Falta de comunicação	58%
Bom trabalho	16%
Ainda inexperiente	9%
O conselho não faz bom trabalho	4%
Não sabe responder	4%
Defende interesse do diretor da empresa	4%
Nada a favor, nada contra	2%
Não cumpre com a obrigação	2%
É perca de tempo o conselho	2%
O diretor deveria ser mais ativo	2%
O conselho deveria fazer e cobrar mais	2%

c) Administração (9)

Discussão sem importância	33%
Representantes do escritório não fazem bom trabalho	22%
Bom trabalho	22%
O conselho deveria fazer e cobrar mais	11%
O conselho não faz bom trabalho	11%
Falta de comunicação	11%

d) Supervisão (4)

Bom trabalho	50%
Representantes do escritório não fazem bom trabalho	25%
O conselho não manda na empresa	25%

e) Conselho (7)

Discussão sem importância	29%
O conselho deveria fazer e cobrar mais	29%
O diretor deveria ser mais ativo	14%
Representantes do escritório não fazem bom trabalho	14%
O conselho não manda na empresa	14%
Bom trabalho	14%

Volta-se a observar nesta questão, em coerência com as respostas à questão 2, que a principal crítica à atuação do conselho foi a falta de comunicação (49%). Ao perguntar aos funcionários sobre a atuação do conselho, as respostas eram do tipo: "Ninguém fala nada. Quando se pergunta respondem que não podem falar. Às vezes fazem cara feia, mal respondem, ou ainda falam: eu conto para você, mas não conta para ninguém. Isto tudo nada tem a ver com o que o Senhor (diretor) falou". "Não dá para avaliar, mas acho que não fazem bom trabalho pois não comunicam e ainda falam baixinho. Isto me cheira sujeira. Agora não sei se é culpa deles ou de alguém que os proibe. No meu modo de ver, participar não é só caixa de sugestão". "Não sei te responder. Quando pergunto ao pessoal do conselho o que aconteceu na reunião, ou não respondem ou dizem que não entenderam o que foi decidido. É ruim, pois os funcionários poderiam saber o que acontece na empresa".

Outros pontos levantados pelos funcionários foram: O bom trabalho do conselho (19%); O problema da inexperiência do

conselho (7%); As discussões nas reuniões do conselho de assuntos sem importância (4%); O trabalho ruim de representação da administração (4%); O trabalho ruim do conselho (4%); O fato do conselho estar "meio parado" quando deveria fazer e cobrar mais (3%); O fato de o acharem que o conselho defende interesse do diretor, da empresa (3%); etc...

Ao considerar os diferentes estratos, observa-se mudanças no tipo de crítica. Ao contrário dos funcionários da produção e dos funcionários em geral, o quadro da administração, supervisão e conselho, não concentra suas observações na questão da comunicação, mas sim em outros pontos. Os funcionários desses estratos parecem ter maior acesso ao trabalho do conselho, o que lhes permite comentários tais como: As discussões sem importância (Administração 33% e Conselho 29%); O trabalho ruim da representação da administração (Administração 22%, Conselho 14% e supervisão 25%); O fato do conselho estar "meio parado" quando deveria fazer e cobrar mais (Administração 11% e Conselho 29%); O bom trabalho do conselho (Administração 22% e supervisão 50%); O fato do conselho não mandar na empresa (Supervisão 5% e Conselho 14%), como cita um funcionário: "O dono da boiada ainda é o Senhor ...(diretor)"; A atuação não muito ativa do diretor da empresa (Conselho 14%). "Os problemas são levantados, o senhor ... (diretor) diz que vai resolver e a coisa acaba ficando no ar"; etc

8 e 9 Percepção dos funcionários em relação à empresa

Os funcionários em geral classificam a empresa de um lado como desorganizada e de outro como "liberal".

A desorganização justificada em parte, pela necessidade de constantes realocações de funcionários, dada a diversificação da linha de produtos, é enfaticamente dirigida à

falta de controle de compras, estoques, gastos, custos, à inexistência de um planejamento mínimo, etc... Favorecendo, na opinião de muitos, o surgimento de "flagrantes mordomias".

Em relação ao adjetivo "liberal", deve-se principalmente: ao horário de trabalho adotado pela empresa — a permissão de entrar atrasado no serviço ou até mesmo faltar, desde que reponha estas horas durante o mês —, a tentativa de "deixar o trabalhador a vontade" sem maiores pressões por parte da supervisão exigindo maior produtividade. Na versão de uma funcionária: "A empresa é uma mãe, um esquema aberto, trabalhei em outras empresas e jamais vi tanta liberdade".

Em relação aos problemas de trabalho, foram levantados principalmente: serviço pesado (setor-corte); quebra de máquina e cadeira ruim (costura); cheiro ruim (limpeza de produto e impressão em silk screen); trabalhar em pé e a tesoura que machuca a mão (revisão do produto); a sujeira e o barulho (metalurgia); inadequada divisão de trabalho (administração); falta de planejamento (supervisão); calor, fofoca, falta de matéria-prima (em geral), etc..

As respostas voltadas aos pontos prejudiciais à produção envolvem: a não colaboração do funcionário, ao fato de "enrolar" no serviço e ir freqüentemente ao banheiro; ao baixo salário que não incentiva os funcionários ao trabalho; a falta de matéria-prima; muitos erros na produção; desperdícios; má distribuição de serviço, mordomias e abusos; acidentes de trabalho, empresa liberal; etc...

10) Características dos funcionários

Os funcionários, em geral moram na periferia em casa alugada. Um número significativo de pessoas, reside em casas em

condições precárias de sobrevivência: falta de água, luz, esgoto, asfalto e, muitas vezes famílias grandes em espaços pequenos. Os salários em geral giram entre um e meio a dois salários mínimo. Apenas os supervisores e os chefes recebem acima deste valor.

Cabe ainda salientar que o quadro de funcionários é composto em sua maioria por mulheres, sendo que grande parte destas são casadas com o que, além de funcionárias da empresa, exercem o trabalho de "dona de casa".

3.3.2 - A Expectativa Atual - Funcionários e Direção (Questionário)

Em maio de 88, um ano e sete meses após a implantação do plano, ou aproximadamente 1 ano da realização da primeira entrevista, foi passado junto a cada funcionário, e também ao diretor da empresa, um questionário que visou captar a percepção e expectativa em relação ao plano, por parte de cada grupo envolvido. Embora a proposta inicial do trabalho fosse a de realizar uma segunda entrevista, a opção pelo questionário se deu pelo fato de representar um canal mais fácil, e suficiente, para responder às perguntas desejadas.

Por outro lado, a convivência do pesquisador na empresa durante todo o processo e a realização da entrevista, permitiu a elaboração de questões, sempre que possível, com respostas de múltipla escolha, o que facilita as respostas e a interpretação e análise dos resultados.

Modelo do Questionário

Segue-se o modelo utilizado:

"Pedimos para você responder este questionário para entendermos como você e os demais companheiros de trabalho observam o plano criado a mais ou menos um ano e meio."

OBS.: Pelo plano entende-se a criação do Conselho onde um grupo de representantes dos funcionários discute e decide os problemas da empresa, e a tentativa de distribuição de lucros.

Por favor não coloque seu nome.

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa? _____
2. Coloque um "X" naquilo que você acha e se você quiser responda por quê.
Quando você achar que SIM, coloque um "X" na coluna (SIM), se achar MAIS OU MENOS coloque um "X" na coluna (+/-), e se achar que NÃO coloque um "X" na coluna (NÃO), e se não souber coloque um "X" na coluna (ñSE).

	SIM	+/-	NÃO	ñSE
a) Você acha que o plano melhorou seu salário?	()	()	()	()
Por que? _____				
b) Você acha que o plano melhorou as condições de trabalho?	()	()	()	()
Por que? _____				
c) Você sentiu outras melhoras com o plano?	()	()	()	()
Quais? _____				
d) Você sentiu melhoras no seu relacionamento com o seu supervisor?	()	()	()	()
Por que? _____				
e) Você acha que o plano reduziu alguns abusos ou mordomias de alguns funcionários?	()	()	()	()
Por que? _____				
f) Você sentiu uma maior participação, discussão, ou abertura na empresa?	()	()	()	()
Por que? _____				
g) Você acha que a direção da empresa está preocupada com os funcionários da ALBA ao fazer o plano?	()	()	()	()
Por que? _____				
h) Você acha que o pessoal do Conselho faz um bom trabalho?	()	()	()	()
Por que? _____				
i) Você contribuiu com o plano?	()	()	()	()
Por que? _____				
3. Neste tempo de um ano e meio, o que você viu de positivo e negativo no plano? _____				
4. Quando houver uma nova eleição para o Conselho:				
a) Você gostaria de ser candidato?	()		()	()
b) Você acha importante votar?	()		()	()
c) Você votaria na mesma pessoa escolhida no seu departamento?	()		()	()
5. Você acha que o plano trouxe: () melhorias importantes				
() poucas melhorias				
() nenhuma melhoria				
6. Você acha que o plano ainda pode trazer melhorias:	()		()	()
7. Você acha que o plano permitiu algumas conquistas para o funcionário?	()	()	()	()
8. Você acha que o sucesso do plano depende:				
a) Só do diretor da empresa.	()	()	()	()
b) Do pessoal do Conselho	()	()	()	()
c) De todos os funcionários	()	()	()	()
d) Da condição econômica do País	()	()	()	()

. Quais outras coisas? _____

9. Para você, o que falta para o plano ser melhor?

10. Você acha que o plano deve continuar?

() Sim () Não () Não sabe

Tabulação dos Dados

Do total de cento e dez funcionários, oitenta e dois responderam o questionário. Dezoito não entregaram - um do escritório, dois da supervisão e quinze da produção - e dez entregaram, mas em branco - um da supervisão e nove da produção. Foram ainda excluídas dez pessoas (trabalham na empresa há menos de um ano). Assim, a análise será desenvolvida a partir de uma amostra de setenta e dois questionários - nove do escritório, quatro da supervisão e cinquenta e nove da produção - bastante representativa por tanto.

A apresentação e análise dos resultados a partir da tabulação das respostas - inclusive sob a forma de estratos, dos funcionários - será seguida de um comentário.

A) PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O Plano Melhorou Seu Salário?

	Sim	+/-	Não	ñSe
em geral (71) *	3%	8%	86%	3%
produção (59)	2%	8%	86%	4%
escritório (9)	-	11%	89%	-
supervisão (3)	33%	-	66%	-
conselho (8)	12%	-	88%	-

Nota-se um quase consenso (86%, entre os funcionários) em relação ao não aumento de salários pelo plano.

As explicações dadas pelos funcionários são as mais variadas: "Porque não melhorou a produção da empresa" (funcionário do escritório); "Por incompetência do Conselho" (funcionário da pro-

(*) Este número corresponde às respostas a cada pergunta específica.

dução); "Porque se preocupou com o caixa e não com o nosso salário" (funcionário da produção e do Conselho).

O Plano Melhorou As Condições De Trabalho?

	Sim	+/-	Não	ñSE
em geral (70)	16%	19%	55%	10%
produção (57)	14%	17%	58%	11%
escritório (9)	11%	11%	67%	11%
supervisão (4)	50%	50%	-	-
conselho (8)	25%	37,5%	37,5%	-

No que se refere às condições de trabalho a partir da implantação do plano, a maioria dos funcionários (55%) respondeu - "não". Porém, as respostas "sim" (16%) e "mais ou menos" (19%) são de certa forma significativas. Dos funcionários que observaram mudanças (sim ou, mais ou menos), boa parte cita o fato de "sair mais cedo" como explicação. Já os que negam melhoras frequentemente citam o "baixo nível dos salários da empresa".

Contrastando com as opiniões dos funcionários da produção e escritório, as respostas dos supervisores refletem uma posição positiva em tal sentido.

O Plano Trouxe Outras Melhoras?

	Sim	+/-	Não	ñSe
em geral (64)	16%	16%	59%	9%
produção (53)	17%	13%	60%	10%
escritório (8)	13%	13%	61%	13%
supervisão (4)	-	75%	25%	-
conselho (8)	25%	25%	50%	-

A maioria dos funcionários não acredita que o plano trouxe algum tipo de melhoria (59%). Por outro lado, os funcionários que afirmaram positivamente (16%, 16%, para sim e +/- respectivamente), citam exemplos como "passe para ônibus"; "prêmio"; "redução da jornada de trabalho"; "orelhão colocado na fábrica"; "mais liberdade de falar".

Os estratos, conselho e supervisão, apresentam opiniões diferentes àquelas. No primeiro, 50% afirmam não ter notado outras melhorias, enquanto que no segundo, apenas 25%.

O Plano Permitiu Melhor Relacionamento Dos Funcionários
Com O Seu Supervisor?*

	Sim	+/-	Não	ñSE
em geral (57)	28%	25%	42%	5%
produção (50)	30%	22%	44%	4%
escritório (7)	14%	43%	29%	14%
conselho (3)	33%	-	67%	-

As respostas evidenciam que para um grupo de funcionários, o plano permitiu de alguma forma um melhor relacionamento (28% sim e 25% +/-) com seu supervisor. Deve-se ter presente todavia, para não chegar a conclusões equivocadas, que em grande parte os funcionários que responderam "sim" ou "mais ou menos" explicam que "sempre foi muito bom" o seu relacionamento ou ainda "sempre combinou" com seu supervisor. Isso permite afirmar que para este grupo de pessoas o relacionamento é bom, mas não necessariamente como fruto da instalação do plano da empresa.

Entre os estratos cabe lembrar que o percentual de "Não" é muito mais significativo entre os funcionários eleitos para o conselho (67%) embora o número de pessoas seja pouco representativo - e entre os funcionários da produção (44%).

O Plano Reduziu Alguns Abusos Ou Mordomias Na Empresa?

	Sim	+/-	Não	ñSE
em geral (69)	36%	19%	35%	10%
produção (56)	34%	19%	36%	11%
escritório (9)	55%	11%	33%	-
supervisão (4)	50%	25%	25%	-
conselho (8)	37,5%	-	62,5%	-

Neste ponto parece que o plano conseguiu trazer algo novo pela percepção dos funcionários. Percebe-se que para a maioria dos funcionários (55%), o plano conseguiu reduzir, em alguma medida (36% sim, 19% +/-), abusos e mordomias de alguns funcionários: "sim, porque está alertando certos funcionários para a reeducação com as normas da empresa" (funcionário do escritório),

(*) Esta pergunta não foi considerada para os supervisores.

"Vejo só como advertência por sinal válida" (funcionário do escritório), "Curioso" (funcionário da produção, "Melhorou muito de uns tempos para cá" (funcionário da produção). "Sim, em alguns casos. São geralmente os mais puxa saco" (funcionário da produção).

Note-se que os funcionários do escritório e da supervisão são os que afirmam em maior peso a tendência (55% sim, 11% +/-, 50% sim, 25% +/-, respectivamente). Contrariamente no conselho - (37,5% sim, 62,5% não) onde segundo alguns funcionários "Continua a mesma coisa" ou até mesmo "Os abusos melhoraram para muito".

O Plano Permitiu Uma Maior Participação, Discussão Dos Funcionários

	Sim	+/-	Não	ñSE
em geral (64)	14%	25%	48%	13%
produção (53)	17%	21%	51%	11%
escritório (7)	0%	29%	42%	29%
supervisão (4)	-	75%	25%	-
conselho (5)	-	60%	40%	-

O que se pode constatar é uma nítida divisão de opiniões entre os funcionários que não observaram uma maior participação, discussão (48%), e os que notaram, de alguma maneira uma melhoria neste sentido (14% sim, 25% não).

Os comentários dos funcionários que afirmam não ter percebido mudanças são de dois tipos. Por um lado, no geral funcionários ligados a produção, desenvolvem suas críticas voltadas tanto à comunicação representante/representado, quanto ao poder de decisão do Conselho: "Quando pergunto alguma coisa não pode ser respondido", "Não vi participação alguma porque ninguém decide nada, só o dono", "As respostas são sempre as mesmas, ninguém decide nada para valer". Por outro lado, em geral funcionários do escritório fundamentam suas críticas naquilo que chamam de "fofoca" ou "briga": "Só vai haver participação, discussão e abertura quando todos trabalharem sem fofoca, fuchicos e tititi aqui e ali".

O percentual, significativo, dos funcionários que viram uma maior participação dos funcionários, no processo, está ligado à oportunidade de uma maior discussão dos problemas da empresa. Como observaram alguns funcionários da produção: "Se discutiu e participou, então houve". "Senti maior discussão e não participou".

Os funcionários da produção foram os que menos sentiram participação (17% sim, 21% não), ao contrário da supervisão (75% +/-) e do Conselho (60% +/-) refletindo, talvez, o fato de se sentirem "à margem" do processo e aproveitaram o questionário para enfatizar essa percepção.

Ao Fazer O Plano A Empresa Está Preocupada Com Os
Funcionários?

	Sim	+/-	Não	ñSE
em geral (66)	30%	15%	49%	6%
produção (53)	21%	17%	58%	4%
escritório (9)	67%	-	11%	22%
supervisão (4)	75%	25%	-	-
conselho (8)	62,5%	12,5%	25%	-

É nítida a divisão entre os que observam na empresa a preocupação com os funcionários (30% sim, 15% +/-) e os que não observam na empresa a preocupação com os funcionários (49%).

Entretanto esta divisão deixa de ser tão significativa no total dos funcionários para ser um pouco mais definida em cada estrato. Os funcionários ligados ao escritório (67% sim), a supervisão (75% sim, 25% +/-) e consequentemente ao Conselho (62,5% sim, 12,5% +/-) - dado que na sua composição 70% são dos dois primeiros estratos - afirmam em sua maioria que a empresa está preocupada com os funcionários, em contraste com os funcionários da produção (21% sim, 17% não).

Enquanto funcionários do escritório e da supervisão, são otimistas na questão, fazendo observações do tipo "desde que entrei na empresa, o sr... (diretor) sempre falou nela como família" ou ainda "Não há dúvida das suas boas intenções, mas falha em diversos aspectos", funcionários da produção presentes no Conselho desconfiam da preocupação da direção da empresa argumentando que "O Conselho não tem autoridade para agir". De maneira geral, os funcionários da produção, não acreditam em boas intenções da empresa dado o seu objetivo de acumulação de Capital, com argumentos do tipo: "toda empresa visa primeiramente os seus lucros", "A direção da fábrica só está preocupada com seu próprio bolso", "A empresa só se preocupa com os funcionários, quando os mesmos passam a interferir no crescimento da mesma".

O Pessoal Do Conselho Faz Um Bom Trabalho?

	Sim	+/-	Não	ñSE
em geral (69)	13%	30%	48%	9%
produção (56)	14%	29%	50%	7%
escritório (9)	-	22%	56%	22%
supervisão (4)	25%	75%	-	-
conselho (8)	12,5%	37,5%	50%	-

Fica claro o equilíbrio entre as posições dos funcionários (no total dos funcionários; 13% sim, 30% +/- e 48% não). Os estratos escritório e supervisão, apresentam opiniões diferentes. As pessoas que consideram bom o trabalho do conselho, baseiam sua avaliação não tanto na competência dos conselheiros, mas sim nas dificuldades com que se defrontam. Vale dizer, consideram bom o trabalho dadas as circunstâncias, onde sobressai a falta de autonomia e as próprias condições financeiras da empresa.

"Nós pedimos para o conselho mas quem decide é o Sr...(Diretor da Empresa)". "Não são ouvidas as suas sugestões". "Nem sempre pode-se fazer o que se deseja".

No que se refere aos funcionários que não notaram um bom trabalho do conselho, as suas explicações são variadas. Os ligados ao escritório condenam o trabalho dos representantes uma vez que este foi marcado por "Críticas não construtivas, críticas pessoais". Segundo alguns funcionários: "Perde-se tempo demais nas reuniões discutindo bobagens, fuchicos da 'Candinha', e não maior produção e participação". "Nunca vi algo feito por eles a não ser encrencas". Por outro lado, os da produção, justificam suas respostas a partir da inexperiência, timidez e passividade dos participantes do Conselho e na falta de comunicação representante / representado: "O Conselho não tem coragem de desafiar os superiores a favor dos empregados". "Quando fazem reunião só ficam entre eles". "Eles assinam o que o patrão fala". "Falta experiência e maior participação".

Você Contribuiu Com O Plano?

	Sim	+/-	Não	nSE
em geral (66)	36%	15%	36%	13%
produção (55)	36%	18%	36%	10%
escritório (8)	25%	-	37,5%	37,5%
supervisão (3)	66%	-	33%	-
conselho (8)	75%	25%	-	-

As respostas mostram que os funcionários consideram que de alguma forma (36% sim e 15% +/-), contribuíram, apesar de as respostas "não", principalmente no caso de escritório (37,5% não e 25% sim) serem também significativas.

Os motivos alegados para a contribuição residem no fato de acreditar no sucesso do plano. Nas palavras de alguns funcionários: "Contribui com o plano com sugestões porque acreditei nele". "Pensava que as idéias poderiam fazer da empresa um exemplo, ou seja, uma empresa moderna". "Achei que ia mudar alguma coisa".

Do lado dos que afirmam não ter contribuído, a justificativa prende-se a que não viam importância. Suas palavras são esclarecedoras: "Não vejo vantagem alguma nisso". "Não adianta nada". "Demagogia me deixa furiosa".

O Que De Mais Positivo Teve O Plano?

PRODUÇÃO (42)	- Nada	-	62%
	- Alguma coisa	-	12%
	- Redução da Jornada de Trabalho	-	7%
	- "Só encheu o Bolso do Patrão"	-	2%
	- Diálogo Patrão/Empregado	-	5%
	- Prêmio e Passe	-	2%
	- Preocupação com funcionários	-	2%
	- O fato de estar dando certo	-	2%
	- Orgulho da empresa	-	2%
	- Reclamação por melhor salário	-	2%
ESCRITÓRIO (5)	- Nada	-	60%
	- Vontade do pessoal melhorar a condição de trabalho	-	20%
	- Melhor desempenho da produção e redução da jornada de trabalho	-	20%
SUPERVISÃO (3)	- Expansão da loja e fechamento do depósito	-	33%
	- O esforço da direção em melhorar as condições do pessoal	-	33%
	- Nada	-	33%

EM GERAL (50)	- Nada	-	60%
	- Alguma coisa	-	10%
	- Redução da jornada de trabalho	-	6%
	- Diálogo patrão/empregado	-	4%
	- "Só encheu o bolso do patrão"	-	2%
	- Prêmio e Passe	-	2%
	- O fato de estar dando certo	-	2%
	- Orgulhoso da empresa	-	2%
	- Reclamação por melhor salário	-	2%
	- Melhor desempenho da produção	-	2%
	- e redução da jornada de trabalho	-	2%
	- Expansão da loja e fechamento do depósito	-	2%
	- Preocupação com funcionário	-	2%
	- Vontade do pessoal melhorar a condição de trabalho	-	2%
	- O esforço da direção em melhorar as condições do pessoal	-	2%
CONSELHO (3)	- Alguma coisa	-	33%
	- Expansão da loja e fechamento do depósito	-	33%
	- O esforço da direção em melhorar as condições do pessoal	-	33%

As respostas revelam que em sua maioria dos funcionários não aprovaram o plano, sessenta por cento, afirmam não ter percebido algum ponto positivo no processo. Apenas no estrato da supervisão e consequentemente do conselho foram apontadas mudanças positivas significativas, confirmando sua tendência a respostas "otimistas".

O Que De Mais Negativo Teve O Plano?

PRODUÇÃO (30)	- Tudo	-	54%
	- Baixo salário	-	10%
	- Nada	-	10%
	- Falta de interesse dos funcionários e do conselho	-	7%
	- Falta de comunicação representante/representado	-	7%
	- Reuniões com idéias sem fundamentos	-	

	- O prêmio não ser em carteira	-	3%
	- Conselho tomar decisão a favor da direção da empresa	-	3%
	- Falta de interesse dos funcionários	-	3%
ESCRITÓRIO (5)	- Vigia e intriga pessoal	-	60%
	- Retirada da linha telefônica	-	20%
	- Perda de tempo	-	20%
SUPERVISÃO (2)	- Nada	-	100%
Em geral (37)	- Tudo	-	43%
	- Nada	-	13%
	- Baixo salário	-	8%
	- Falta de interesse dos funcionários e do Conselho	-	8%
	- Vigia e intriga pessoal	-	8%
	- Falta de comunicação representante/representado	-	5%
	- Reuniões com idéias sem fundamentos	-	3%
	- O prêmio não ser em carteira	-	3%
	- O Conselho tomar decisão a favor da direção da empresa	-	3%
	- Retirada da linha telefônica	-	3%
	- Perda de tempo	-	3%
CONSELHO (2)	- Nada	-	50%
	- Falta de interesse dos funcionários	-	50%

Reforçando as respostas à questão anterior um número bastante expressivo dos funcionários (43% em geral e 54% do estrato produção), considera "Tudo" o que houve na empresa após a implantação do plano como negativo.

Cabe um breve comentário das respostas por estratos. No caso da produção dado seu alto peso no total dos funcionários - como já foi citado verifica-se praticamente a mesma tendência dos funcionários em geral. As maiores críticas ao plano se concentram

no trabalho realizado pelo conselho - passividade, falta de comunicação e interesse, e inexperiência -, na falta de interesse dos funcionários em geral e, enfaticamente a não resolução do problema dos baixos salários.

No estrato administração, a crítica principal centra-se na questão das críticas e intrigas pessoais (60%). Isto fica bastante claro nas palavras de dois funcionários: "Infelizmente as pessoas não estão preocupadas em discutir o plano em nível de empresa (grupo). Elas estão mais preocupadas com a questão pessoal, deixando assim um espaço muito grande". "Pessoas vigiando outras, e dedando outras, o que não acontecia antes, principalmente no tocante ao pessoal do escritório, como se não fossem pessoas iguais às da produção. São por terem cargos de maior valor e ganharem um pouco mais, então são invejados e motivos de fofocas e cochichos".

Os estratos supervisão e conselho, como já visto na questão anterior, são mais otimistas. Não foi encontrado ponto negativo para 100% e 50% dos funcionários respectivamente - apesar do número pequeno de respostas.

Gostaria De Ser Candidato Em Uma Nova Eleição?

	Sim	Não	nSE
em geral (64)	12%	83%	5%
produção (51)	10%	88%	2%
escritório (9)	22%	56%	22%
supervisão (4)	25%	75%	-
conselho (8)	37,5%	50%	12,5%

Fica patente, o não interesse dos funcionários de modo geral em fazer parte do conselho. Entre os diferentes estratos, percebe-se que os funcionários da produção são os que menos interesse tem em se candidatar com que revela absoluta coerência com as respostas às questões anteriores, onde fica patente a sua insatisfação com o plano.

Teria Interesse Em Votar?

	Sim	Não	ñSEI
em geral (62)	66%	29%	5%
produção (52)	60%	35%	5%
escritório (7)	100%	-	-
supervisão (3)	100%	-	-
conselho (7)	100%	-	-

Os funcionários em sua maioria, numa nova eleição teriam interesse em votar. Cabe destaque ao fato de apenas no estrato da produção não ter sido assinalado 100% de interesse, o que se revela como mais um indicativo da coerência das respostas evidenciando que na produção há realmente uma posição definida - vêem muitos problemas e têm pouca confiança - em relação ao plano.

Votaria Em Pessoas Eleitas Na Última Eleição No Seu Setor

	Sim	Não	ñSEI
em geral (53)	21%	58%	21%
produção (46)	17%	61%	22%
escritório (6)	33%	50%	17%
supervisão (1)	100%	-	-

As respostas revelam novamente uma coerência. O trabalho desempenhado pelo conselho - na opinião dos funcionários - foi considerado de ruim a sofrível, tanto que sobressai a recusa do voto para pessoas que hoje fazem parte do conselho (em geral apenas 25% votariam nestas pessoas). Destaque-se que esta tendência é mais forte entre os funcionários da produção (apenas 17% votariam) - o estrato supervisão não deve ser considerado.

É possível apreender que ao mesmo tempo em que enfaticamente afirmam "não ter gostado", que "tudo está errado", "que só há pontos negativos", etc., revelam não ter contribuído, não querem participar do conselho, mas ainda querem votar (porém, em menor percentual que os demais estratos). Isto pode estar indicando que existe para um grupo da produção, um sentido de desconfiança intenso em relação aos propósitos do plano, que se estende ao trabalho do Conselho.

O Plano Trouxe Melhorias?

	Melhorias Importantes	Poucas Melhorias	Nenhuma Melhoria
em geral (65)	6%	54%	40%
produção (53)	8%	45%	47%
escritório (8)	-	87,5%	12,5%
supervisão (4)	-	100%	-
conselho (8)	-	75%	25%

Apesar de a maioria das respostas ter sido "sim" as melhorias foram, na sua concepção, poucas (54%).

Por estratos fica nítido o peso dos funcionários da produção. Para estes, em número bastante expressivo (47%), não houve qualquer melhoria. Nos estratos escritório, supervisão e conselho, a maioria (87,5%, 100% e 75% respectivamente) afirmam ter verificado poucas melhorias.

É importante lembrar que o percentual de pessoas, no total dos funcionários, que não viram qualquer melhoria é bastante elevado (40%).

O Plano Pode Ainda Trazer Melhorias?

	Sim	Não	nSEI
em geral (63)	56%	19%	25%
produção (51)	49%	22%	29%
escritório (8)	87,5%	-	12,5%
supervisão (4)	75%	25%	-
conselho (6)	100%	-	-

A expectativa de melhoras está presente para a maioria dos funcionários. Apenas 19% do seu total, não acreditam que o plano ainda pode trazer melhorias.

Em relação aos estratos, o escritório e o conselho parecem ser os mais otimistas (87,5% e 100%, respectivamente).

O Plano Permitiu Algumas Conquistas Para Os Funcionários Da Empresa?

		Sim	+/-	Não	ñSE
em geral	(63)	17%	21%	43%	19%
produção	(52)	17%	19%	46%	17%
escritório	(8)	-	37,5%	37,5%	25%
supervisão	(3)	66%	-	-	33%
conselho	(6)	50%	17%	17%	17%

Verifica-se uma divisão bastante nítida entre os funcionários que observaram (17% sim e 21% +/-) e os que não observaram conquistas para os funcionários (43%).

Esta divisão também é clara nos estratos produção (17% sim, 19% +/-, 46% não e 25% ñSE) e principalmente do escritório (37,5% +/-, 37,5% não e 25% ñSE). A supervisão e o conselho mostraram-se mais otimistas (66% sim, 50% sim e 17% +/-, respectivamente).

Em relação ao tipo de melhoria que o plano trouxe, os funcionários citam principalmente: a redução da jornada de trabalho, o prêmio e os passes.

Do Que Depende O Sucesso Do Plano.

PRODUÇÃO

		Sim	+/-	Não	ñSE
a)	Do diretor da empresa (45)	67%	9%	20%	4%
b)	Do pessoal do conselho (30)	43%	17%	33%	7%
c)	De todos os funcionários da empresa (34)	59%	9%	26%	6%
d)	Da condição econômica do país (27)	48%	15%	26%	11%
e)	De outras coisas (2)	30%	20%	30%	20%

Foram apontados: - melhor organização do plano;
- maior união patrão/empregado;
- melhor preparo do conselho.

ESCRITÓRIO

		Sim	+/-	Não	ñSE
a) Do diretor da empresa	(7)	29%	-	71%	-
b) Do pessoal do conselho	(5)	40%	60%	-	-
c) De todos os funcionários da empresa	(7)	57%	29%	14%	-
d) Da condição econômica do país	(8)	100%	-	-	-
e) De outras coisas	(6)	50%	17%	-	33%

Foram apontados: - Conscientização das pessoas da produção;
 - situação econômica do país;
 - mais união e compreensão e menos fofoca;
 - que todos encarem as medidas tomadas dentro do conselho como decisões para uma melhor empresa e nunca com o objetivo de contrariar alguém.

SUPERVISÃO		Sim	+/-	Não	ñSE
a) Do diretor da empresa	(4)	50%	-	50%	-
b) Do pessoal do conselho	(3)	33%	-	66%	-
c) De todos os funcionários da empresa	(4)	66%	33%	-	-
d) Da condição econômica do país	(3)	100%	-	-	-
e) De outras coisas	(2)	100%	-	-	-

Foram apontados: - melhor controle das compras.

EM GERAL

		Sim	+/-	Não	ñSE
a) Do diretor da empresa	(56)	61%	7%	28%	4%
b) Do pessoal do conselho	(38)	42%	21%	32%	5%
c) De todos os funcionários da empresa	(45)	60%	13%	22%	5%
d) Da condição econômica do país	(8)	63%	11%	18%	8%
e) De outras coisas	(28)	40%	18%	21%	21%

Foram apontados: - melhor organização do plano;
 - maior união patrão/empregado;
 - melhor preparo do conselho;
 - conscientização das pessoas da produção, da

tuação econômica do país;

- mais união e compreensão e menos fofoca;
- que todos encarem as medidas tomadas dentro do conselho como decisão para uma melhor empresa e nunca com o objetivo de contrariar alguém;
- melhor controle das compras.

CONSELHO

		Sim	+/-	Não	nSE
a) Do diretor da empresa	(6)	67%	-	33%	-
b) Do pessoal do conselho	(4)	25%	25%	50%	-
c) De todos os funcionários da empresa	(7)	72%	14%	14%	-
d) Da condição econômica do país	(5)	100%	-	-	-
e) De outras coisas	(3)	67%	-	-	33%

Entre os itens apontados como necessários ao sucesso do plano na concepção dos funcionários (inclusive nos vários estratos), dois parecem ser mais expressivos: A colaboração de todos os funcionários (60% sim, 13% +/- e 22% não) e a condição econômica do país (63% sim, 11% +/- e 18% não).

O papel do diretor da empresa mesmo sendo significativo no total dos funcionários (61% sim, 7% +/- e 28% não) - dada principalmente à posição dos funcionários da produção (67% sim, 9% +/- e 20% não) - parece não ter a mesma importância para o estrato supervisão (50% sim e 50% não), e principalmente para o estrato escritório (29% sim e 71% não).

Por outro lado, o trabalho do conselho é também visto como importante para o sucesso do plano (42% sim, 21% +/- e 32% não), na opinião do total dos empregados, apesar de dois estratos apresentarem concepções diferentes: supervisão (33% sim e 66% não) e conselho (25% sim, 25% +/- e 50% não).

Outros fatores importantes para um melhor desempenho do plano são citados: melhor organização; maior união patrão/empregado; melhor preparo do conselho; maior conscientização dos funcionários da produção da situação econômica do país; maior união e compreensão; menor intriga pessoal.

O Que Falta Para O Plano Ser Melhor

PRODUÇÃO (38)

- Um conselho mais eficaz	39%
. maior competência	10%
. maior autonomia	5%
. nova eleição	8%
. maior relação representante/representado	8%
. melhor relacionamento entre os membros do conselho	5%
. maior empenho do diretor da empresa	3%
- Melhor salário	29%
- Tudo	13%
- Muita coisa	13%
- Recompensa por esforço individual	5%
- Mais trabalho para um melhor salário	5%
- Assistência médica	3%
- Melhor condição de trabalho	3%
- Mais cooperação dos funcionários	3%

ESCRITÓRIO (6)

- Um conselho mais eficaz	66%
. maior competência	66%
- Melhor relação escritório/produção	17%
- Maior espírito de coleguismo	17%

SUPERVISÃO (2)

- Mais trabalho para um melhor salário	50%
- Nada que possa ser resolvido individualmente	50%

EM GERAL (46)

- Um conselho mais eficaz	41%
. maior competência	17%
. maior autonomia	4%
. nova eleição	7%
. maior relação representante/representado	7%
. melhor relacionamento entre os membros do conselho	4%
. maior empenho do diretor da empresa	2%
- Melhor salário	24%
- Tudo	11%
- Muita coisa	11%
- Mais trabalho para um melhor salário	7%
- Recompensa por esforço individual	4%

- Assistência médica	2%
- Melhor condição de trabalho	2%
- Mais cooperação dos funcionários	2%
- Melhor relação escritório/produção	2%
- Maior espírito de coleguismo	2%
- Nada que dependa de cada um	2%

CONSELHO (4)

- Um conselho mais eficiente	25%
. maior empenho do diretor da empresa	25%
- Mais cooperação dos funcionários	25%
- Mais trabalho para um melhor salário	25%
- Nada que dependa de cada um	25%

Em geral, há nitidamente, dois fatores que devem ser considerados para que o plano seja melhor executado: necessidade de uma maior eficiência do conselho (41%) e uma melhoria dos salários (24%). O primeiro merece uma qualificação. Para uma maior eficiência vários pontos são levantados, como: maior competência na organização e na tomada de decisão (17%); maior relação representante/representado (7%); mudança de gestão (7%); maior autonomia nas tomadas de decisões em relação à direção da empresa (4%); melhor relacionamento entre os membros do conselho (4%) e maior empenho do diretor da empresa (2%).

Outros elementos também são levantados em consideração pelos funcionários: mais trabalho, como um meio de obter salários melhores (7%); recompensa por esforço individual (4%); assistência médica (2%); melhor condição de trabalho (2%); mais cooperação dos funcionários (2%); melhor relação escritório/produção (2%); maior espírito de coleguismo (2%) e nada que possa ser resolvido internamente na empresa (2%).

A percepção é marcante para o estrato produção. Quando observados os demais estratos estas posições são alteradas. Para o escritório, uma maior competência do conselho (66%) e uma menor intriga pessoal (melhor relação escritório/produção, 17%) e maior espírito de coleguismo (17%) é o que falta no plano. Na opinião da supervisão o que o plano não apresentou foi mais trabalho, para que os salários aumentassem (50%) e nada que dependesse internamente da empresa (50%). Já os pontos apresentados pelo conselho foram: maior empenho do diretor da empresa (25%); maior cooperação

dos funcionários (25%); mais trabalho para um melhor salário(25%); nada que dependesse da empresa internamente (25%).

Desta maneira ficam evidenciadas as diferentes concepções entre os estratos. Enquanto a crítica da produção gira em torno do conselho e dos baixos salários, e o escritório fundamenta a sua no conselho e na intriga pessoal, a supervisão e o conselho fazem suas críticas voltadas ao diretor, aos funcionários e até mesmo a fatores externos à empresa.

O Plano Deve Continuar?

	Sim	Não	ñSE
em geral (58)	47%	40%	13%
produção (47)	43%	38%	19%
escritório (8)	37,5%	37,5%	25%
supervisão (3)	33%	33%	33%
conselho (5)	60%	20%	20%

Esta questão visou avaliar a importância (ou não) da continuidade do plano. As respostas, não só para o total dos funcionários (47% sim e 40% não), como também para a maioria dos estratos - exceto o conselho (60% sim e 20% não) - foram bastante divididas.

Duas foram as razões para os funcionários que responderam sim: As melhorias conquistadas até então e/ou, a esperança de conquistar melhorias. De acordo com dois funcionários: "O plano deve continuar porque ele ajuda um pouco". "O plano deve continuar porque somente através dele, podemos expor nossos problemas e ter um pouco de esperança para a sua solução".

Os motivos para a resposta "não", foram diferentes entre os estratos. Para a produção, a razão principal está no fato de o plano não trazer melhorias. Segundo um funcionário: "Para continuar como está, assim sem ação concreta, seria melhor terminar com tudo. Porque não estamos tendo vantagem em nada". O não da supervisão, apesar das afirmações sempre otimistas no que se refere a mudanças e conquistas, é justificado pela falta de esperança quanto a futuras melhorias. O escritório, como já observado anteriormente, vê na intriga e a perseguição pessoal os grandes problemas que justificariam inclusive o interesse pelo final do plano. A falta de melhoria para o funcionário também tem seu peso. Na opi-

nião de dois funcionários: "O plano não serviu para nada, a não ser para atrapalhar". "É perda de tempo. Só serviu para 'dedurar' ciclano ou fulano". Saliente-se aqui que a pessoa do conselho que é contrária à continuidade é da administração.

B - PERCEPÇÃO DA DIREÇÃO DA EMPRESA -

O PLANO MELHOROU O SALÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS?

Sim. Passe, prêmios, redução da jornada de trabalho, etc. Contribuíram indiretamente para um melhor salário.

O PLANO MELHOROU AS CONDIÇÕES DE TRABALHO?

Mais ou menos. Ocorreram pequenas coisas que foram no sentido de melhorar as condições de trabalho, como: Discussão sobre a melhor maneira de se compensar horas em atraso; algumas melhorias na segurança, na iluminação; conserto da mesa do corte; a própria redução da jornada de trabalho, etc...

O PLANO TROUXE OUTRAS MELHORAS?

Não sei.

O PLANO PERMITIU MELHOR RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS E SUPERVISORES?

Não sei.

O PLANO REDUZIU ALGUNS ABUSOS OU MORDOMIAS DE ALGUNS FUNCIONÁRIOS?

Sim. Porque o conselho fala com autoridade mais do que o "poder".

O PLANO PERMITIU UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO, DISCUSSÃO DOS FUNCIONÁRIOS?

Mais ou menos. Existe ainda um poder centralizador.

O PESSOAL DO CONSELHO FAZ UM BOM TRABALHO?

Sim. Eles estão sempre questionando.

VOCÊ CONTRIBUIU COM O PLANO?

Mais ou menos. Como eu ainda detenho o poder na empresa poderia implantar algo mais como: uma melhor comuni-

cação, procurar apresentar dados, resultados da empresa , etc... Faltou uma maior dedicação por minha parte.

O QUÊ DE MAIS POSITIVO VOCÊ VIU NO PLANO?

Boas intenções e boas idéias.

O QUÊ DE MAIS NEGATIVO VOCÊ VIU NO PLANO?

A falta de informações consistentes, como custos e resultados, ao conselho.

O PLANO TROUXE MELHORIAS?

Poucas.

O PLANO AINDA PODE TRAZER MELHORIAS?

Sim.

O PLANO PERMITIU ALGUMAS CONQUISTAS PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA? QUAIS?

Sim. Redução da jornada de trabalho, prêmios, passagens e, principalmente a possibilidade de criticar.

DO QUÊ DEPENDE O SUCESSO DO PLANO?

DO DIRETOR DA EMPRESA: Sim.

DO PESSOAL DO CONSELHO: Sim.

DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA: Sim.

DA CONDIÇÃO ECONÔMICA DO PAÍS: Mais ou menos.

DE OUTRAS COISAS: Sim.

APONTOU: A realidade da empresa para todos.

O QUE FALTA PARA O PLANO SER MELHOR?

Dados consistentes da empresa.

O PLANO DEVE CONTINUAR?

Sim. Porque é uma esperança para a empresa e para os funcionários.

3.4 - COMENTÁRIOS SOBRE OS RESULTADOS

A análise das respostas às questões propostas quando da entrevista permite observar que a implantação do plano apesar dos diversos pontos negativos apontados foi bem aceita pelos trabalhadores. A tentativa de administrar por co-gestão associada à distribuição dos lucros criou na maioria dos trabalhadores, pelo menos uma esperança de melhoras nas condições de trabalho e nos salários.

Passado pouco tempo da implantação do plano, quando da realização da entrevista, o que se notou é que foram percebidas mudanças na empresa. Mudanças essas que os funcionários apreenderam basicamente como uma maior abertura para críticas e sugestões, ao contrário do que convencionalmente ocorre nas empresas.

As críticas ao plano, centravam-se principalmente no fato de ter havido uma única distribuição dos lucros e quanto a não participação efetiva (principalmente no tocante à comunicação representante/representado). A direção da empresa tentou explicar o porquê da não distribuição e procurou ajudar na busca de melhores formas de participação e comunicação. Todavia, nestes pontos residiam os principais entraves à aceitação do plano pelos funcionários, constituindo-se em verdadeiros "calcanhar de Aquiles", que teriam de ser atacados para que se pudesse chegar a um efetivo processo de administração participativa (na direção e nos lucros). Com a segunda etapa da pesquisa de campo buscou-se exatamente avaliar se houve ou não progresso nesse sentido.

A análise das respostas ao questionário permite afirmar que passados quase dois anos da implantação do plano as expectativas dos funcionários em relação ao plano são menores em relação àquelas constatada quando da primeira entrevista. Naquele momento 72% do total dos funcionários entrevistados, julgavam-no importante e acreditavam no seu sucesso. Atualmente as respostas ao questionário mostram que este percentual caiu para 47% (Percentual dos funcionários que acham importante a continuidade do plano).

Os motivos dessa redução devem ser buscados principalmente, segundo funcionários contrários à sua continuidade, no fato do plano não ter havido melhorias importantes, essencialmente no que diz respeito aos salários, à participação e do mau trabalho

desenvolvido pelo conselho, seja pela falta de competência e autonomia, seja pela falta de um melhor relacionamento representante/representado. Por outro lado os funcionários do escritório têm outra explicação. O "combate às mordomias" - iniciativa de alguns funcionários da produção e da supervisão - acabou por resultar num conflito entre funcionários ligados à produção e os ligados ao escritório (principais alvo). Fica claro no confronto das respostas à entrevista e ao questionário. Quando da entrevista a totalidade acreditava no sucesso do plano, no questionário apenas 37,5% estão convencidos da importância de sua continuidade. Isso poderia estar a evidenciar o esforço de um grupo em defender seus interesses, ou seja, manter algumas mordomias. Ora, são exatamente essas mordomias o alvo de críticas intensas por parte do pessoal da produção com o que criam-se as condições para o conflito.

A percepção do processo para a direção da empresa tem contornos diferentes, pelo menos em relação à maioria dos funcionários. Em pontos como melhorias de salários, condição de trabalho, trabalhos do conselho, problemas e sucessos do plano, as posições são bastantes diferentes e, até mesmo divergentes. Chama atenção, por um lado a importância dada pela direção às conquistas - redução da jornada de trabalho, prêmio, passes, espaço para discussão - as boas intenções e idéias dos funcionários (em maior grau que eles próprios) e por outro, a preocupação de obter dados, fundamentais não só para a condução como também para a transparência do plano - "A realidade da empresa para todos". Todavia em uma questão importante, direção e funcionários apresentam posturas parecidas, questão essa referida à falta de autonomia do conselho. A justificativa da direção volta-se para a "inexperiência do conselho" e pelo "processo gradual" exigido pelo plano. De qualquer forma, segundo o diretor, o objetivo é a autogestão.

A análise conjunta das respostas à entrevista e ao questionário e o acompanhamento direto do processo permite algumas considerações em relação aos resultados esperados e os obtidos.

De relevante a nível da empresa como um todo, cite-se abertura de uma loja, junto à fábrica, para venda diretamente ao consumidor de produtos de sua própria fabricação. Sendo de iniciativa da direção da empresa, o projeto recebeu todo o apoio do conselho. Em relação à linha de produtos não foram verificadas grandes alterações. Mesmo assim cabe destacar: a verticalização da empresa.

"trás" (fabricação de componentes até então comprados de terceiros) na fabricação de um dos produtos e a introdução de um novo produto na sua já diversificada linha de produção. Essas inovações exigiram investimentos de pequenas dimensões e novamente de iniciativa da direção da empresa com aprovação do conselho.

Em relação à produtividade em geral da empresa, não foi possível obter dados concretos. O grande problema encontrado para mensurar a produtividade foi a dinâmica da produção da empresa. Com uma linha diversificada de produtos, vendas de vários produtos por encomendas e grande rotatividade interna de mão-de-obra, a medida da produtividade foi praticamente impossível de ser encontrada. De qualquer maneira, não se pode afirmar que tenha havido significativas mudanças.

No que se refere à estrutura organizacional, ressalte-se a descentralização (em termos) do processo de tomada de decisão e atuação do conselho. Embora represente um inequívoco avanço não implicou (pelo menos até o momento) em qualquer alteração da estrutura hierárquica, o que se faria já desejar.

Em relação à política salarial, a empresa acompanhou a adotada pelo governo e cumpriu as decisões do sindicato - vale uma qualificação, entretanto. Em janeiro de 87, sob pressão dos funcionários, foi concedido um aumento real de salários (cerca de 30%), para todos os funcionários. Alegando sérias dificuldades - retração das vendas, falta de matérias primas e especialmente o aumento das taxas de juros - a empresa não deu continuidade ao processo, não praticando os reajustes que se fariam necessários para manter esta "conquista". Em última instância, não passou de um adiantamento, depois descontado nos reajustes dos "gatilhos". A decisão final dos reajustes salariais, apesar da discussão de certas propostas salariais no conselho, continuou cabendo ao diretor.

Por outro lado, o importante mecanismo de distribuição de lucro - uma das principais bandeiras quando da proposta do processo co-gestão - aconteceu apenas uma vez (distribuído em novembro/87 referente ao mês de outubro/87). Este instrumento de participação (nos resultados) foi abandonado. Para tanto, a direção argumentou que a empresa estava entrando num período de crise (pelos motivos já citados).

No tocante aos benefícios aos funcionários, alguns merecem ser citados: Em janeiro de 87 a empresa passou a fornecer oitenta passes de transporte coletivo urbano; em agosto de 87 houve uma redução de dez horas na jornada de trabalho, antes num total de duzentas e quarenta horas mensais; em fevereiro de 88 foi criado um prêmio de presença para os funcionários, sendo que este prêmio representou, para a grande maioria, um acréscimo de 15% a 20% sobre o salário. Já que pressionada de um lado pelos funcionários - em busca de melhores salários - e por outro, pelos efeitos da crise, a questão dos benefícios deve ser entendida como uma opção do diretor tendo representado, de certa forma, um aumento salarial e melhores condições de trabalho com custos menores do que aqueles em que a empresa incorreria se desse aumentos salariais puramente, visto que estes últimos teriam de ser registrados em carteira. Mais uma vez, as iniciativas partiram da direção, sem esquecer, entretanto, que não raro, se deram como resposta às freqüentes e cada vez mais acentuadas reivindicações dos funcionários, seja pela sua representação (conselho), seja pelas críticas aos baixos salários colocadas na caixa de sugestões.

A caixa de sugestões, embora criada pela direção da empresa no momento do plano com o objetivo de encontrar "sugestões para melhorar o desempenho", significou um importante mecanismo de crítica e reivindicação dos funcionários.

No que diz respeito a uma efetiva atuação do conselho, observa-se o movimento dos representantes - amplamente cobrados pelos demais funcionários, principalmente via caixa de sugestões. Segundo eles, "Deve-se evitar gastos e mordomias na empresa". Na tentativa de um melhor controle dos gastos foram aprovadas algumas medidas, sendo as principais: controle do telefone - a telefonista da empresa passou a ser necessariamente a intermediária de qualquer ligação; controle do horário de trabalho dos funcionários da administração - uso obrigatório de cartão de ponto para estes funcionários; controle de compras - para toda compra passou a ser obrigatória uma requisição assinada por supervisores da área responsável; controle de combustível - controle da entrada e saída dos veículos. Estas medidas, neste caso, de exclusiva iniciativa de representantes e alguns supervisores, ligados à produção, foram contrárias em alguns casos à própria vontade do diretor, em especial no caso do controle do telefone.

A decisão do conselho, de controle estreito aos gastos e "mordomias" trouxe à tona (e isso fica patente nas respostas ao questionário) uma série de conflitos - explícitos e implícitos - entre funcionários da produção e do escritório (o alvo das críticas) recebendo por parte destes últimos a qualificação de "perseguição". Isto, se de um lado representa um problema para a administração, não pode ser dissociado do rol de resultados positivos do processo, apesar de não ser um dos resultados propostos ou "esperados".

Fica claro ainda o problema que representa a falta de uma comunicação adequada do trabalho do conselho, ou seja, do próprio significado do processo de co-gestão implantado na empresa. Isso fica evidente não só nas respostas "não sei" por parte do diretor, como também na não percepção, por parte dos funcionários, de algumas conquistas que evidentemente são fruto desse processo - passes, redução da jornada de trabalho, prêmio, redução de "mordomias", a parcial descentralização do poder, e , próprio fato de os funcionários mesmo os do níveis hierárquicos inferiores se sentirem motivados a "falar mais", expor mais livremente suas críticas e sugestões. Se tivesse havido (e esse é um dos pontos a ser tratado com mais atenção na continuidade do plano) um processo mais efetivo e eficaz de difusão dos assuntos tratados, do encaminhamento a eles dados e da repercussão entre os funcionários, talvez não tivesse se verificado um contraste tão grande entre as respostas à entrevista, quando a "esperança" era a tônica e as respostas ao questionário onde a "esperança" foi substituída, para um grupo de funcionários, pelo sentimento de frustração e de que "não valeu a pena".

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da empresa em implantar e implementar um processo de administração participativa (co-gestão) apresenta resultados significativos. Para o trabalhador, conquistas como a redução da jornada de trabalho, passes, prêmio, são algo de expressão para o curto período de funcionamento do plano. Por outro lado, a mobilização e reivindicação dos funcionários por melhores salários e condições de trabalho parece ter ganho mais força. Em relação à empresa, mesmo não tendo aumento de produtividade expressivo, o plano redundou também em importantes iniciativas visando maior eficiência e lucratividade (diversificação, verticalização, controle de gastos e mordomias, instalação da loja de venda, etc.).

Os pontos de estrangulamento do plano, que parecem ser a principal explicação para a frustração manifestada por uma parcela bastante significativa dos funcionários, residem na não resolução de duas questões fundamentais que se referem aos baixos salários e à falta de uma participação mais efetiva dos funcionários na gestão da empresa (e nos lucros).

A resposta à primeira questão deve ser buscada na necessidade da empresa conciliar as dificuldades características de uma pequena empresa, agravadas pelo momento de crise econômica, com as constantes pressões dos funcionários por melhores salários, pressões essas inevitáveis desde que traduzem não só a insatisfação com o nível salarial da empresa - que não está abaixo da média do setor - senão que fruto da política salarial do país como um todo, que conduz a pisos salariais baixos, mal permitindo a subsistência. A segunda questão deve ser entendida remetendo-se aos vários pontos falhos levantados pelos funcionários. Nesse sentido destaca-se a reivindicação de melhorias na comunicação representados/representantes no conselho. Isso exige de um lado a conscientização por parte dos representantes de que são os

presentantes e como tal devem expressar no conselho a vontade de seus representados e não a sua própria. Por outro lado, os representados têm de ter presente que podem exigir respostas às suas reivindicações. As frustrações não podem ficar nas conversas à meia voz, mas sim levadas às assembléias e aos conselheiros. É importante lembrar que tanto a conscientização quanto a exigência vêm ganhando espaço. Do lado da direção, as promessas no que ^{se refere} diz respeito à participação devem ser bem definidas, apontando-se claramente os seus limites (autonomia) para não criar falsas expectativas. Outras importantes revisões teriam de ser feitas - se, de fato, a direção da empresa está preocupada e disposta a aceitar as implicações de uma efetiva participação - principalmente no referente a uma melhor dinâmica do trabalho do conselho. Para tanto é essencial a desvinculação dos chamados funcionários "de confiança" no conselho; uma maior periodicidade e transparência na apresentação dos resultados da empresa (procurando mostrar através de "números" as dificuldades que até então vem sendo apresentadas apenas pelo discurso do diretor) e implantação de métodos também participativos no processo de produção que teriam de ser definidos pelos próprios funcionários.

Cabe destacar que a experiência em análise, além de rara, apresenta traços que a diferenciam de outras propostas de co-gestão, principalmente a nível de Brasil. Em primeiro lugar as experiências "correntes", apesar de mascaradas sob o título de "humanização de conflitos" revelam a preocupação quase que exclusiva, com a acumulação de capital, via aumento de produtividade. Em segundo lugar, ao contrário de outras experiências no Brasil que foram introduzidas em momentos de crise como "última esperança", na empresa em questão a implantação do sistema de co-gestão ocorreu como fruto de uma decisão da direção, sem estar vinculada a qualquer situação de crise. Em terceiro lugar não se trata de uma concessão visando amenizar a luta de interesses patrão/empregado, e sim do amadurecimento de uma opção da administração preocupada com o aspecto social. O aumento de produtividade faz parte dos objetivos, mas não chega sequer a ser analisada, avaliada e colocada como pré-requisito para a continuidade do processo. Isto é, não há cobranças efetivas aos funcionários em troca de benefícios. Porém, se houver, pretende-se que seus resultados sejam ostendidos aos funcionários.

Vale ainda ressaltar a particularidade de a experiência estar sendo realizada em uma empresa de pequeno porte que...

desvantagens intrínsecas a seu porte - afinal os moldes do sistema capitalista não as contemplam em menos ainda são com elas condescendentes - e não auferem as vantagens a que outras de mesmo porte têm acesso, visto que inseridas em uma estrutura oligopóli- ca com características tais que a submete às imposições dos forne- cedores (grandes empresas) e clientes (grandes empresas). Resta- lhe portanto pouca autonomia notadamente em alguns pontos cru- ciais, como por exemplo a questão salarial. Ao mesmo tempo as re- gras de funcionamento do sistema exige-lhe um mínimo de eficiên- cia e produtividade. Como então a isso compatibilizar a proposta de uma administração participativa sem cobranças? Vale dizer como "romper" com essas regras e continuar sobrevivendo? Na realidade, essa foi uma das interrogações que motivaram este estudo.

Fica claro que algumas das falhas apontadas estão atrela- das a essas regras - externas e portanto acima da esfera do poder de decisão da empresa. Isto porque não há como fugir do fato de que no sistema capitalista, o objetivo último é o aumento de pro- dutividade. Ele pode ser atingido usando-se técnicas mais ou me- nos agressivas ao trabalhador; pode ser mais ou menos cobrado, mas não pode ser negligenciado sob risco de a empresa não ter condi- ções de permanecer no mercado. Novamente a questão salarial surge como exemplo. Por mais que haja pressões dos funcionários e "boas intenções" da empresa, as regras estão postas e há pouca maleabi- lidade seja qual for o sistema de administração adotado. O que mu- da é o quanto ela é aproveitada e repassada aos trabalhadores. Pa- ra a empresa obter maior produtividade não necessariamente deve ser "taylorista".

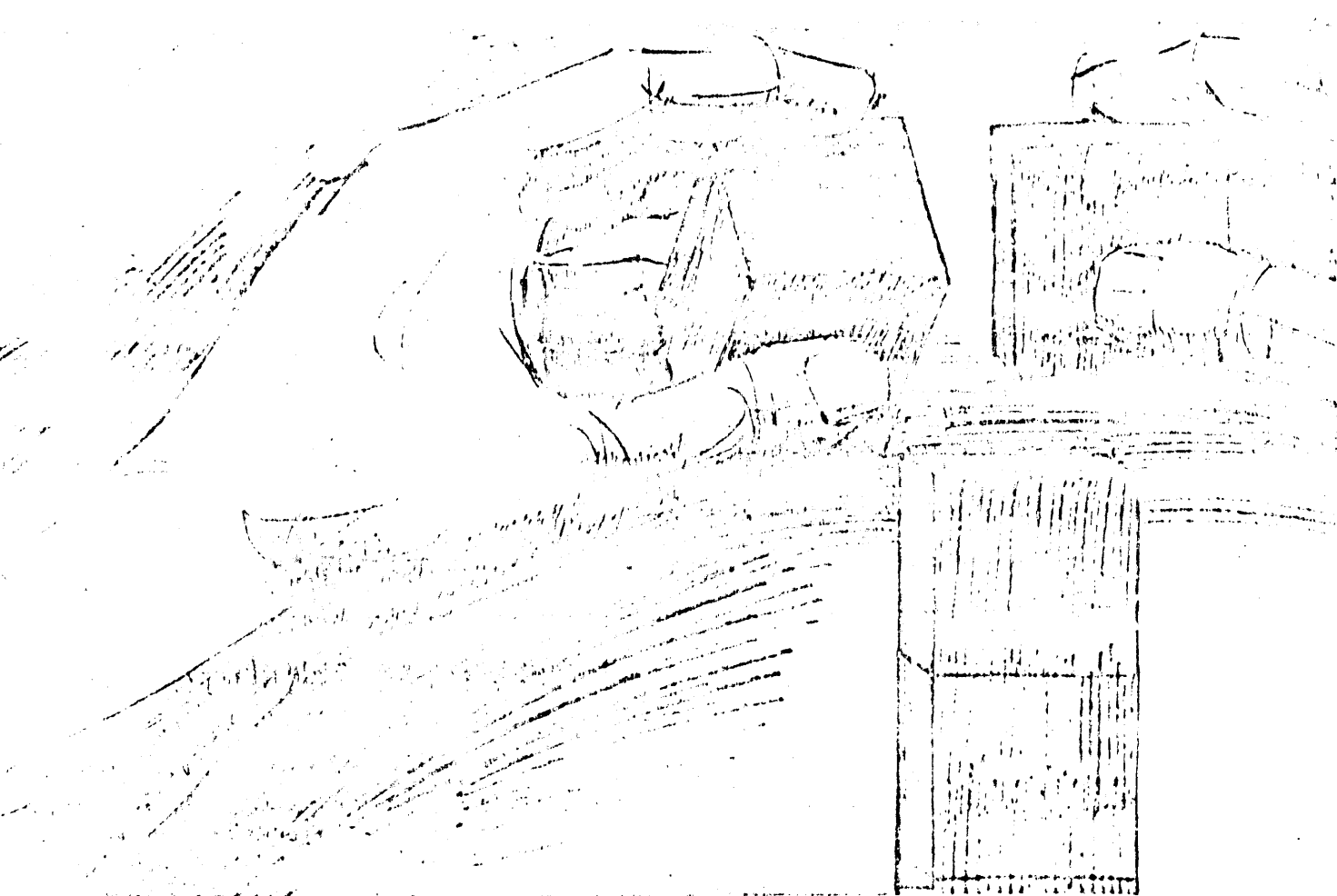
Por outro lado, quando se trata de introdução de novas téc- nicas de administração uma das questões relevantes é a que se re- fere aos conflitos inerentes à relação capital/trabalho. Se a proposta de inovação visar eliminá-los, o resultados será negati- vo. Neste estudo foi possível observar que o conflito surge, em essencial, de duas fontes: No baixo nível salarial e na forma de participação dos funcionários na gestão de empresa. Em relação ao primeiro não houve significativos avanços. Em relação ao segundo é inegável que houve mudanças - afinal os funcionários elegeram representantes para um conselho - mas os resultados são ainda in- cipientes. Mais que isso o processo de co-gestão permitiu o mite- ramento de conflitos internos até então latentes, como é o caso do conflito empregados na produção e empregados no escritório.

Face a isso cabe voltar às perguntas iniciais. É possível? É simples concessão ou representou mudanças na forma de gestão? Até a etapa atual do processo não é possível eleger uma resposta única e definitiva. Resta, claro, porém, que apesar de a proposta ter partido da direção, o seu desen~~rolar~~rolar mostrou que ela se distancia de uma simples camuflagem e o fato de ainda restarem muitos pontos não resolvidos não a invalida, nem a torna um problema sem solução como seria do agrado das vozes mais conservadoras. Significa apenas que restam ainda muitas etapas a cumprir, que possa^{sa} conduzir a uma situação de maior produtividade e por consequência melhores salários, conjugado com maior autonomia e poder no processo de decisão da empresa, particularmente no que diz ao processo de trabalho. Portanto, um caminhar na direção de um trabalho menos alienado, sem perder de vista entretanto, que ainda sujeito às restrições que o sistema capitalista impõe.

O fato de não se ter uma resposta acabada, ao contrário de ter o sabor de fracasso, estimula a continuidade da pesquisa além do horizonte deste relatório e espera-se que possa conduzir a novos estudos no mesmo sentido. Para tanto é importante a difusão de seus resultados. Os Seminários e Encontros organizados pelo SAE representam instrumento essencial para esse propósito.

- BIBLIOGRAFIA -

- ANTUNES, Ricardo e NOGUEIRA, Arnaldo. *O que é comissão de fábrica*, SP, Brasiliense, 1982.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital monopolista*, RJ, Zahar, 1981.
- BALBI, Sandra. "A multinacional perde o sotaque", SP, in *Senhor*, 02/09/87 (Anexo).
- CATANI, Afrânio Mendes. *O que é Capitalismo*, SP, Brasiliense, 1984.
- BORDENAVE, Ivan E. Diaz. *O que é participação*, SP, Brasiliense, 1986.
- CHAIM, Célia. "Co-gestão - A Cury aprovou", RJ, in *Administração e Serviços*, Ago/83 (Anexo).
- GORZ, André. *O despotismo da fábrica e suas conseqüências*, in *Crítica à divisão do trabalho*, SP, Martins Fontes, 1980.
- MARX, Karl. *O Capital*, SP, Abril, Vol.I, 1985.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Participação e Co-gestão*, SP, Brasiliense, 1982.
- NOGUEIRA, Arnaldo J.F. MAZZEI. *Conflito e Administração*. In: BUE NO, Lúcia e SACCARDO, Cleusa (Coord.) *Organização, trabalho e tecnologia*, SP, Atlas, 1986.
- PEREIRA, V.M.Cândido. *O coração da fábrica*, RJ, Campus, 1979.
- SOUZA, M.C.A.S. *Influência da estrutura organizacional e perfil gerencial sobre o desempenho da empresa*. SP, USP, (Mimeo), 1982.
- STORCH, Sérgio. *Discussão da participação dos trabalhadores na empresa*. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. (Coord.) *Processo e relação do trabalho no Brasil*, SP, Atlas, 1985.
- TEIXEIRA, D.L.P. *A estrutura de poder da pequena empresa industrial*, SP, FGC, (Mimeo), 1982.
- TEIXEIRA, D.L.P. e SOUZA, M.C.A.F. "Organização do processo de trabalho na evolução do Capitalismo", RJ, in *RAE*, out/dez. 1985.
- WEIL, Simone. "A racionalização". In: BOSI, E. (org.) *Simone Weil - a condição operária e outros estudos sobre a opressão*, RJ, Paz e Terra, 1979.
- FOLHA DE SÃO PAULO - 12/10/86 - diversos (Anexo).
- AT AS DO CONSELHO ADMINISTRATIVO PARTICIPATIVO (DA EMPRESA).



Co-gestão

A Cury aprovou

*Esta indústria
cerâmica da cidade
paulista de Itu
sobrevive graças
à divisão da
administração
entre patrões e
empregados*

CELIA CHAIM

A menos de 100 quilômetros de São Paulo, a estância de Itu ampliou sua projeção turística com uma mania de grandeza de gosto duvidoso, capaz de permitir a instalação de um gigantesco "orelhão" na praça principal da cidade. Mas a deformação de objetos não é a única atração dessa cidade de 80 mil habitantes, com uma economia baseada no turismo e nas cinquenta cerâmicas ali implantadas. No Brasil, Itu fez-se conhecida pelos casarões centenários, os becos estreitos, as igrejas, os antiquários e até pelas águas outrora cristalinas do rio Tietê. Na Alemanha Ocidental, nada disso foi preciso. Mesmo não sabendo da localização da cidade, de seus imensos canecos de chope servidos em certos bares, alguns alemães do lado de cá do muro de Berlim, ligados aos movimentos sindicais, conhecem e reverenciam Itu, onde a forma de administração de empresas por eles adotada desde 1961 — a co-gestão —

foi a saída para uma crise que levou uma das três maiores cerâmicas da região, a Cury & Cia. Ltda., a pedir concordata.

Definida teoricamente como uma idéia típica da social-democracia, a co-gestão, rebatizada em Itu de "acordo tupiniquim", mudou a rotina da cerâmica, fez com que a produção passasse de 800 mil peças por mês para 1,1 milhão e conseguiu reduzir em um mês o atraso dos salários (antes, o atraso era de quatro meses, mais o 13º; agora, é de três). A experiência tem apenas três meses — a assinatura do acordo deu-se em 2 de maio —, tempo suficiente para fazer com que pelo menos as reuniões semanais das quartas-feiras perdessem a apressadidade e o desconforto inicial. Nesse dia, à mesma mesa sentam-se, lado a lado, o foveeiro Walter Luiz dos Santos, o tratorista João Narcizo Correia, o contador Antônio Carlos Ferreira, o carregador Izidoro Francisco e os em-



zões da concordata, numa cidade de interior onde a família Cury é considerada tradicional, sempre teve acesso ao crédito bancário e relações informais com a gerência do sistema financeiro local. Isso, evidentemente, era realidade até maio. Depois da concordata e da opção pela co-gestão, as "churrascadas" promovidas por Salim Cury perderam convidados importantes, e hoje ele não é mais do que um cliente comum, que senta e espera sua vez junto ao gerente do banco.

Sofrendo juntos. Fundada em 1947, a Cury só veio conhecer a aflição dos problemas financeiros no último semestre do ano passado, quando as vendas começaram a cair. Sem conseguir crédito e pagando juros de 286% ao ano, a empresa foi forçada a reduzir a produção (o nível, janeiro deste ano, caiu até 470 mil telhas e tijolos), ao mesmo tempo que as dívidas e os compromissos previdenciários aumentavam e o atraso no pagamento dos funcionários tornava-se perigoso. Em dezembro, os 113 operários da Cury entraram em greve, sabendo que não receberiam tão cedo o 13º salário. Foi, então, definida a concordata. Negociou-se um acordo sob a supervisão do Ministério do Trabalho, os empregados voltaram às suas funções, mas as dificuldades persistiram e a empresa acabou não cumprindo o acordo.

Conta Salim Cury que até abril, num período de seis meses, os trabalhadores entraram em greve sete vezes, sempre pelo mesmo motivo — falta de pagamento. O último "empurrão" para a co-gestão veio com a ameaça da companhia de energia elétrica, a Eletropaulo, de cortar o fornecimento. Somando as dívidas bancárias, de 40 milhões de cruzeiros, e as sociais (INPS e FGTS), de cerca de 50 milhões, Salim Cury acredita, hoje, que a concordata poderia ter sido evitada se os credores considerassem o valor da indústria, 4,5 vezes o montante da dívida total.

Não foi, e a Prefeitura local, através de seu Departamento de Apoio Sindical, iniciou as negociações com as partes em litígio, buscando a solução no

acordo de co-gestão administrativa. Pelo acordo, a Prefeitura desapropriou parte do terreno da indústria, no valor de 6 milhões de cruzeiros, destinados ao pagamento de uma parcela dos salários dos operários. Mas o principal item do acordo é, sem dúvida, o que se refere à gerência financeira, que estabelece que todo o faturamento da empresa deve ser depositado numa conta administrada pela diretoria (ou comissão, como prefere Salim Cury). A comissão é obrigada a utilizar 40% do faturamento no pagamento dos salários atrasados e dos encargos sociais, sendo os 60% restantes depositados em nome dos dois proprietários, que, por sua vez, estão comprometidos a utilizar esse dinheiro no suprimento de matérias-primas e no pagamento de débitos.

Assim que os 40% forem suficientes para saldar a dívida da Cury com os trabalhadores e atender à folha de pagamento mensal de 12 milhões de cruzeiros (o salário mais baixo da Cerâmica é de 54 mil), as sobras serão revertidas para uma espécie de "fundo" dos empregados. Nesse futuro, que ainda parece distante, a assembleia dos funcionários terá, também, o poder de votar o aumento de seus próprios salários.

O mandato da nova diretoria da Cury será de dois anos, período que a empresa terá para pagar suas dívidas, cumprindo a regulamentação da concordata. Diz também o acordo que todos os empregados terão estabilidade até o final deste ano, e a empresa se obriga, pelo prazo de dois anos, a não ceder a terceiros suas cotas sociais, sem que antes as ofereça aos operários, para o exercício de preferência em igualdade de condições. "Nós não poderíamos prever tudo isso", diz Salim Cury. "Para mim, a situação continua praticamente a mesma, com a diferença de que agora patrões e empregados sofrem juntos para tirar a empresa da crise."

Raio de sol. Para o prefeito Lázaro José Piunti, de 38 anos, eleito pelo PMDB, a co-gestão chegou como um raio de sol no panorama sombrio do País. "onde a falta de apoio à pequena

prezadores Salim Pedro Cury Neto e João Cury Netto. Todos opinam, todos têm acesso às chamadas informações confidenciais da empresa e todos decidem, numa iniciativa inédita no Brasil, sobre a semente dessa forma de administração — as comissões de fábrica — geralmente tem uma vida curta e tumultuada.

"Não tínhamos outra saída. Quando faltou apoio, só encontramos a solidariedade dos nossos operários. Eles nos conhecem e, com a compreensão de seu sindicato, mais a indispensável participação da Prefeitura, foi possível pôr em prática a ideia."

Salim Cury, 50 anos, ainda está atordoado com todas as mudanças ocorridas na cerâmica herdada do pai, o árabe Nain, cautelosamente poupado do conhecimento de tais novidades em respeito a seus quase 80 anos. Ele aceitaria, segundo seu filho, a ideia de co-administrar com seus operários, mas não conseguiria entender as ra-

e média empresa e a falta de garantia de emprego aos trabalhadores vêm contribuindo para um perigoso desajustamento social". João Ferreira Marciano, presidente do Sindicato dos Ceramistas de Itu (as cerâmicas respondem por 30% do recolhimento do IPI na cidade, cujo total é de 60 milhões, e 50% da oferta de trabalho), lembra que a idéia ainda não deu certo. "A firma tem muitas dívidas, os salários estão atrasados e os operários têm pressa. Mas não havia outra saída. O problema é que, excluindo os patrões, os empregados, o sindicato e a Prefeitura, não ficou ninguém de fora para ajudar. Nem os bancos do governo do Estado fizeram algo pelo sucesso da idéia."

Além disso registrado na Junta Comercial do Estado (a família Cury opôs-se à cláusula do contrato que previa alterações em sua constituição), o acordo de co-gestão da cerâmica Cury despertou o interesse do ministro Murilo Macedo, do Trabalho, que prometeu examinar minuciosamente o projeto para, em seguida, adotar todas as providências que deem validade jurídica ao sistema. Despertou, também, um certo mau humor na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), conforme observaram alguns empresários da região. E mereceu aplausos da Fundação Konrad Adenauer, da Alemanha, que colocou Salim Cury e o líder sindical João Ferreira Marciano como companheiros de uma viagem àquele país, durante 45 dias, para que ambos contassem a experiência que estava sendo implantada.

Apesar da repercussão, todos os que estão envolvidos na experiência insistem em reafirmar que o processo de recuperação da empresa ainda está no começo. Flávio Antunes, advogado da Cury, explica que a dívida junto aos bancos não foi habilitada na concordata porque tinha o aval de pessoas físicas, isto é, os credores querem negociar diretamente com João e Salim Cury, para garantir o recebimento de juros e correção monetária (o pagamento de dívidas em concordata não sofre correção monetária). "Os próprios fornecedores", diz o vice-prefeito Jesus Vasquez Meira Perez, "estão boicotando a empresa. Normalmente, vendem a lenha por 3.500 cruzeiros o metro; para a Cury, pedem pagamento à vista e cobram cerca de 4 mil cruzeiros."

Para pôr em funcionamento seus

onze fornos e oito prensas, a cerâmica consome pelo menos 100 metros cúbicos diários de madeira, vendendo avulso e atendendo a um único cliente fixo, a Madeirense de São Paulo. "Nossa situação é um espelho do Brasil de hoje", comenta Salim Cury. "Os bancos não querem conversa e, quando se dispõem a isso, fazem propostas que desestimulam o comprometimento com qualquer empréstimo. Sem um banco na retaguarda, fica difícil avançar, mas nós estamos tentando."

Mais preocupado ainda está o tesoureiro-tratorista João Narciso Correia. É ele quem assina todos os cheques que saem da Cury e controla os depósitos. Como os outros operários,

Correia sabe que está participando da administração da empresa, mas ainda não assimilou muito bem essa idéia de co-gestão. Ele e os outros sabem, por exemplo, que a decisão de fazer com que o gerente voltasse a ser torneiro foi acertada, assim como a proposta de deixar as telhas três dias no forno (em vez de dois), tornando-as mais resistentes e bonitas. Agora, é esperar que as chuvas não prejudiquem a produção, os clientes deem preferência ao tijolo "baiano" produzido pela Cury e todos aqueles que prometeram apoio à iniciativa quando da assinatura do acordo cumpram sua palavra. Ai, sim, a primeira experiência de co-gestão no País poderá dar certo.

Era "a última esperança"

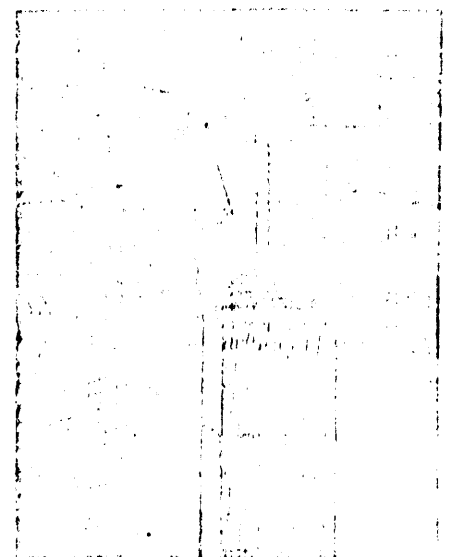
Sempre que se fala em co-gestão o exemplo da Alemanha Ocidental não deixa de ser mencionado. Estabelecida naquele país em 1951, pela Lei Constitucional do Trabalho, essa forma avançada de participação conjunta de patrões e empregados na gerência de empresas é, praticamente, uma instituição alemã no mundo capitalista, curiosamente criticada por ambas as partes envolvidas: os patrões não conseguem digerir a interferência em seus negócios; os empregados desconfiam, algumas vezes, de que esta é uma forma eficaz de manipulação, porque promove uma identificação muito grande do trabalhador com a empresa, impossível de ser atingida até mesmo pela mais elaborada política de recursos humanos.

Fernando C. Prestes Motta, professor titular da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, tem experiência em co-gestão — ele é autor do livro "Participação e Co-gestão: Novas formas de Administração" e de mais cinco outras obras em áreas correlatas de administração — e não desconfia da importância desse instrumento para o avanço da administração de empresas. "Se pode servir como instrumento para o capital, não deixa de ser uma conquista de seus empregados." Também não duvida de que esta seja uma saída para os momentos de crise, exatamente como ocorreu na cerâmica de Itu.

Fernando Motta pesquisou o sistema de co-gestão adotado na Holanda, as formas de participação mais elaboradas que estão em vigor na França, na Inglaterra e na Espanha, mas é na Alemanha que ele encontra melhores exemplos para sua teoria. Nesse país, uma sociedade anônima típica, com mais de quinhentos funcionários, tem em seu conselho fiscal um terço dos cargos ocupado pelos trabalhadores (nos setores de aço e carvão a divisão é paritária); no conselho de adminis-

tração, um dos diretores também representa os empregados, ocupando o cargo de "diretor do trabalho". A célula fundamental da co-gestão na Alemanha Ocidental é o conselho de estabelecimento, eleito pelos trabalhadores e com uma atuação definida em três níveis — técnico, pessoal e de questões sociais. Evidentemente, a atuação mais efetiva está no terceiro item. Se a empresa tem porte razoável e vários estabelecimentos, há a possibilidade de eleição de um "conselho geral de estabelecimentos", que não tem superioridade hierárquica sobre o conselho de cada unidade da empresa.

Tudo funciona de acordo com regras previamente estabelecidas. Há critérios de proporcionalidade na participação de operários e funcionários de escritório no conselho de estabelecimento. "É uma forma civilizada de administração", define o professor da Fundação Getúlio Vargas. O dono da cerâmica Cury nem pensa nisso: "A co-gestão é a nossa última esperança para salvar a empresa".



A multinacional perde o sotaque

Para entrar no mercado nacional de informática, a Olivetti do Brasil nacionaliza parte do seu capital e cria uma empresa que terá como sócios seus funcionários e revendedores

Sandra Balbi

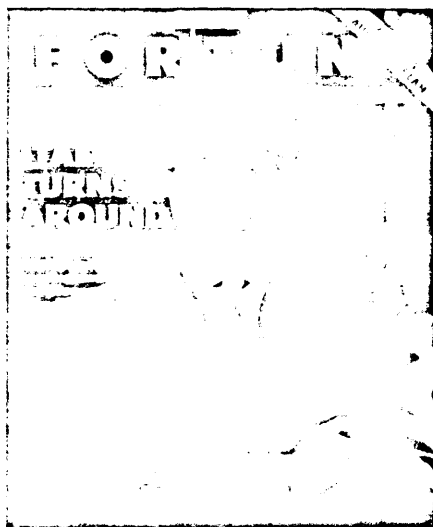
Quando em 1979, Carlo de Benedetti, vice-presidente *amministratore delegato*, e maior acionista da Olivetti procurou o general Golbery do Couto e Silva, então ministro-chefe da Casa Civil do governo Figueiredo, para saber como poderia produzir bens de informática no País, ouviu uma resposta lacônica: "Torne-se brasileiro." O episódio pode ter ficado perdido na memória do ocupadíssimo *boss* da multinacional italiana, da qual se tornara o principal executivo um anos antes. Mas aquela resposta curta e seca foi o primeiro sinal a indicar o caminho pelo qual a Olivetti do Brasil acaba de nacionalizar parte do seu patrimônio, criando uma nova empresa, a Tenpo - Tecnologia Nacional de Ponta S.A. -, investindo cerca de US\$ 15 milhões para formação do seu capital social e cedendo a maioria das ações a seus 2.500 funcionários e aos 250 concessionários.

A partir do segundo semestre de 1988, a nova empresa estará produzindo microcomputadores modelo PC 16 BITS, destinados à automação de escritórios. Esta semana, o projeto deste micro será apresentado à Secretaria Especial de Informática - SEI - para aprovação. Informado na última terça-feira, 25, sobre as linhas mestras do plano, o presidente da Constituinte, Ulysses Guimarães, não negou palavras de encorajamento ao presidente da Olivetti do Brasil, Enrico Misasi.

"O projeto Tenpo começou a ganhar corpo entre os diretores da Olivetti do Brasil há um ano e meio. Durante cinco anos tentamos

associar-nos a grupos empresariais nacionais, que nos permitissem entrar no mercado de informática, seguindo as prescrições da lei que estabelece a reserva de mercado no setor. Em uma das ocasiões, a sociedade chegou a ser formalizada, mas foi cancelada", conta Enrico Misasi. A Lei de Informática é clara: só podem produzir micros, minis e superminicomputadores no Brasil, empresas que tenham a maioria do capital votante nas mãos de brasileiros e cujo sócio estrangeiro não seja detentor de tecnologia na área.

Para se adaptar ao figurino desenhado pela lei e seguido à risca pela Secretaria Especial de Informática - a quem cabe aprovar os projetos de produtos de informática a ser produzidos no País -, Misasi e seus parceiros de diretoria tiveram de fazer muita ginástica. O próprio ministro da Ciência e Tecnologia, Renato Archer, aconselhou: "Queimem as meninges e encontrem um jeito de se enquadrar na lei." a

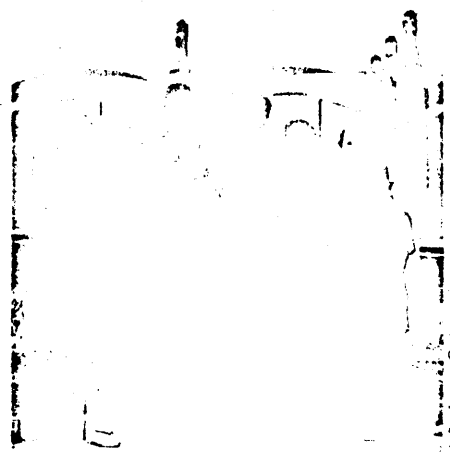


De Benedetti: a estrela da companhia

saída - bastante criativa, diga-se - resultou na "formação da primeira empresa onde há participação nos lucros e co-gestão dos empregados", diz Misasi.

Os US\$ 15 milhões que constituem o capital social da Tenpo são compostos por 60% das ações da Olivetti na Multidata (fabricante de máquinas de escrever, calculadoras e registradoras), toda a linha de produção de telex da Olivetti e US\$ 8 milhões em capital. Uma vez vendida a empresa aos funcionários da Olivetti e aos concessionários, 30% das ações ordinárias foram para a empresa Executivos S.A. (composta pelos gerentes e diretores da Olivetti e da Tenpo); 10% das ações ordinárias e 10% das preferenciais para a Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Olivetti do Brasil; 20% das ações preferenciais para os 250 concessionários Olivetti. Os 30% restantes do capital, em ações preferenciais, foram vendidos a um grupo suíço, chamado Fides, com sede em Genebra, e que controla nove empresas especializadas em assessoria e auditoria contábil, jurídica, e fiscal, além de um *bureau* de serviços de informática. Trata-se de um grupo bastante conceituado na Suíça, mas sem atuação no Brasil.

"Na nova empresa, o poder de decisão estará nas mãos de um Conselho Deliberativo, composto por um representante da Executivos, um da Cooperativa, um dos concessionários e um da Fides. Mas a Executivos tem três dos quatro votos do Conselho", explica Carlos Gauch, superintendente da Tenpo. Dessa forma todos participarão, com ou sem voto, da gestão da em-

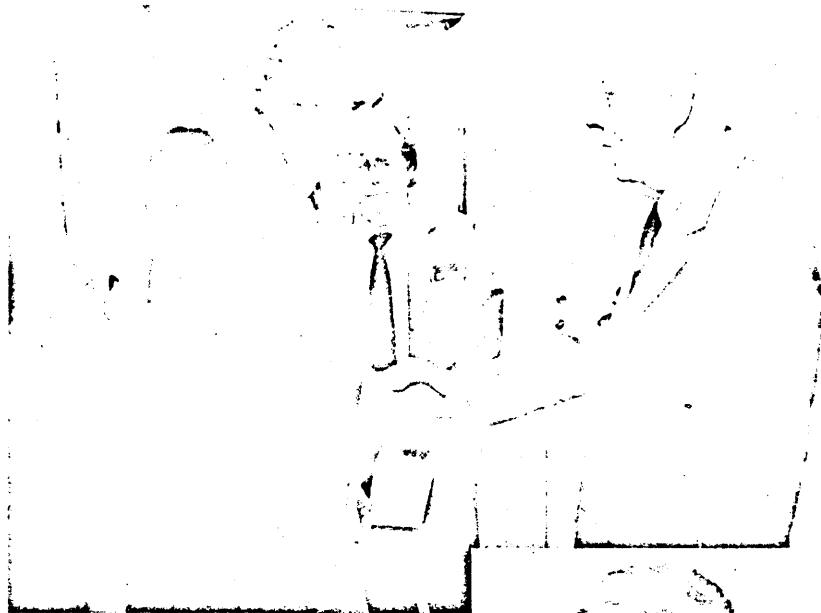


João Primo Carboni

presa. Já a participação nos lucros é coisa para o futuro. Os novos sócios do engenheiro Misasi têm de reembolsar o grupo Olivetti pelas ações da Tenpo que lhes foram cedidas pela multinacional italiana. Por isso, nos primeiros cinco a sete anos de operação da empresa "ninguém vai ver a cor do dinheiro", avisa Misasi.

Metade dos lucros da Tenpo será transferida para a matriz italiana, para pagamento do investimento inicial que permitiu a criação da empresa. A outra metade será reinvestida na própria Tenpo. "A cada seis meses será publicado um balanço que registrará a quanto monta o fundo patrimonial da empresa (para onde irão parte dos lucros). É deste fundo que sairão, após a quitação da dívida com o grupo Olivetti, os dividendos dos sócios. Estima-se que, quando isso ocorrer, serão cerca de 3.300 pessoas na sociedade (os 2.500 empregados da Olivetti e os 800 que a Tenpo deverá ter dentro de quatro anos). "As cotas de cada funcionário serão pequenas, estima-se que o patrimônio de cada um vai representar meio ano de salário", diz Gauch. "Os dividendos, entretanto, só podem ser retirados em caso de aposentadoria ou saída da empresa", acrescenta.

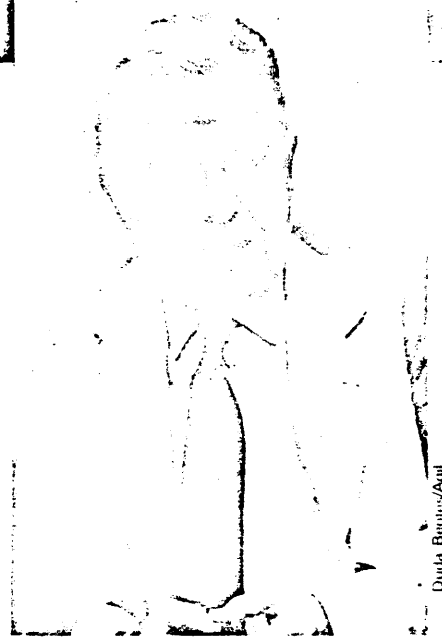
No caso dos sócios representados pela Cooperativa dos Funcionários da Olivetti, há um complicador legal. Por determinação do Banco Central, as cooperativas não podem receber nem repassar dividendos. Por isso, em assembléia, os sócios da cooperativa já decidiram que a parte dos lucros que couber a ela seja aplicada em benefícios sociais



Ulysses endossa o caminho que Archer indicou

aos trabalhadores da Olivetti do Brasil. "Antes de mais nada, o que fizemos foi um negócio. Se ele der certo, permitirá maximizar recursos e envolver os funcionários na busca de maior eficiência. Afinal, eles trabalharão numa empresa que também será deles", diz Misasi. Pela sua cabeça já passam, inclusive, possíveis repercussões internacionais do modelo brasileiro. "Os operários italianos, conhecidos por sua combatividade, certamente vão querer implantar em Ivrea (sede do grupo, na região do Piemonte), um modelo semelhante de participação e co-gestão", acrescenta.

Sem a mesma tradição de lutas dos seus companheiros italianos, os líderes sindicais dos empregados da Olivetti do Brasil não estão vendo com bons olhos a co-gestão na



Tenpo. Leandro Alexandre Bessas, tesoureiro do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Guarulhos (SP), ao qual são filiados os operários da Olivetti, acha que a associação do engenheiro Misasi com seus funcionários vai tolher o movimento dos trabalhadores. "Como é que eu vou denunciar injustiças praticadas pela empresa, se ela me deu ações de graça?", questiona Leandro. Ele trabalha há 25 anos na Olivetti, como retificador-ferramenteiro. Como empregado, ele reconhece que o projeto Tenpo pode ser "uma boa". Como dirigente sindical, considera-o um desastre - o que configura uma situação muito peculiar, aparentemente baseada na idéia de que sindicatos tem de se opor sistematicamente ao patrão.

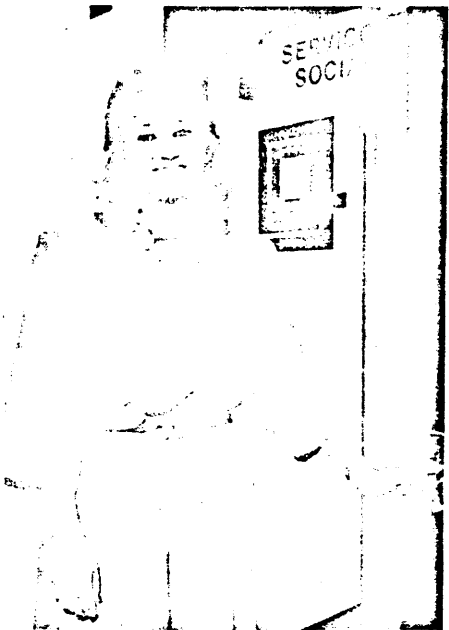
Bessas admite que o sindicato já encontra dificuldades em mobilizar



Na inauguração, em 52, JK não vislumbrava a modernização do capitalismo

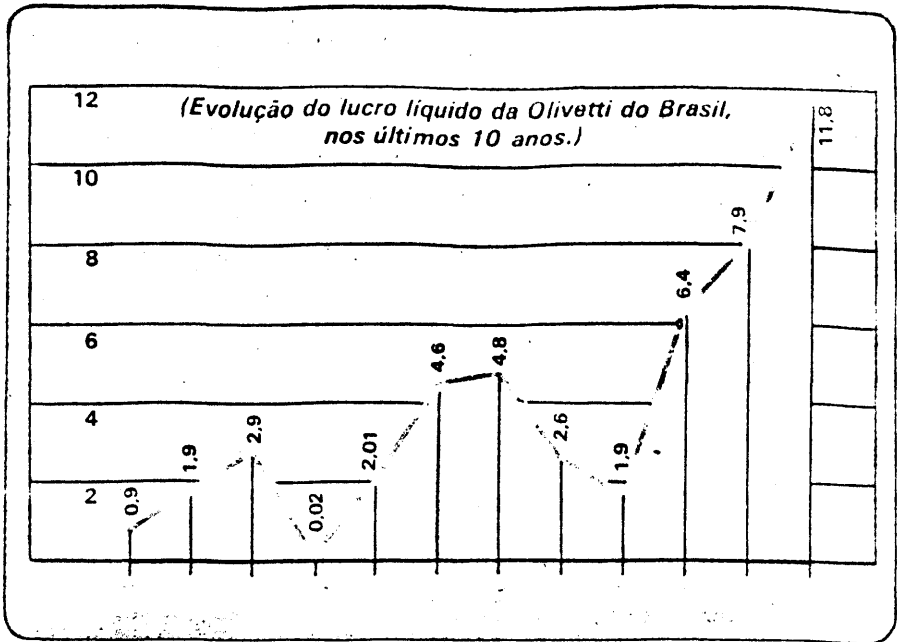
os empregados da Olivetti, pois a maioria considera a empresa "uma mãe". Uma tentativa de greve, por atraso de um dia no pagamento do vale quinzenal, no dia 12 de junho, só conseguiu a adesão de 36 dos 1.900 trabalhadores da fábrica, que acabaram sendo demitidos. Esta foi a única greve em 35 anos de funcionamento da empresa no País.

Na filosofia seguida pelos dirigentes da Olivetti, indústria tradicionalmente ancorada na Itália a posições políticas avançadas, pode estar a explicação para o comportamento dos empregados. "Nós praticamos um capitalismo moderno", afirma Misasi. Do lado dos trabalhadores este conceito se materializa



Rosângela: eficiência com conforto

na concessão de benefícios, como transporte gratuito, alimentação subsidiada, e um amplo programa de assistência à saúde, que custarão à empresa, este ano, Cz\$ 97 milhões, além de um piso salarial um pouco superior ao do mercado (Cz\$ 5.306,00), para os trabalhadores horistas. Muitas empresas se pautam como a Olivetti, mas a diferença está no enfoque que se dá ao setor de benefícios, diz Rosângela Lutti, gerente do Departamento do Serviço Social da empresa. Segundo ela, na maioria das empresas, especialmente nas multinacionais, o benefício é concedido visando ao aumento da produção. "Na Olivetti, em primeiro lugar vem o conforto do empregado", garante. Não que não se busque o máximo de eficiência.



"O ritmo de trabalho é puxado, e o objetivo, é claro, é o lucro." Isso o próprio presidente da subsidiária brasileira faz questão de frisar. Mas, segundo ele, o que distingue uma multinacional italiana das demais é que a sua gestão não está nas mãos de profissionais interessados em fazer uma carreira rápida e que para isso não medem esforços na maximização de lucros no curto prazo. "Já o italiano acha que a empresa deve ter vida longa - a maioria das grandes corporações italianas pertence a grupos familiares", diz Misasi. "Não se pode chamar uma empresa italiana de multinacional no sentido estrito, de uma empresa com ações pulverizadas em Bolsa, maximização dos lucros e direção despersonalizada. As italianas têm um dono, um homem por trás. E num homem a visão é sempre de longo prazo", prossegue. A Fiat tem Agnelli, a Olivetti, De Benedetti. Em 1978, quando De Benedetti assumiu, a Olivetti era pouco lucrativa, só fazia máquinas de escrever, e devia US\$ 1 bilhão.

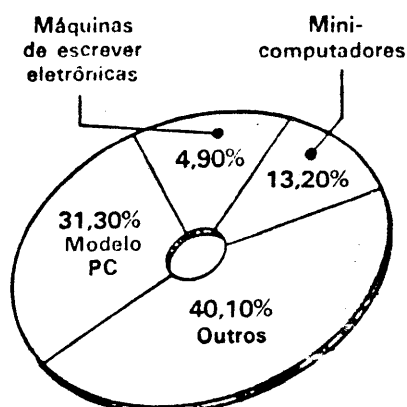
De Benedetti, num gesto até então inédito no meio empresarial italiano, mostrou aos dirigentes sindicais comunistas os números vermelhos dos balanços da empresa e conseguiu sua aprovação para demitir 20 mil funcionários e reerguer a companhia. Hoje, ela é uma das maiores fabricantes mundiais de computadores pessoais e uma das companhias mais lucrativas da Europa. No ano passado, as receitas totais líquidas do grupo Olivetti

chegaram a US\$ 5,2 bilhões e o lucro líquido, a US\$ 403,9 milhões. Em relação a 1985, as receitas cresceram 65% e o lucro, 69%. O grupo investiu, só no ano passado, US\$ 279 milhões em pesquisa e desenvolvimento de produtos.

A subsidiária brasileira tem sido, nos últimos quatro anos, a principal colaboradora nos bons resultados do grupo. No ano passado, 2% do faturamento e 35% dos lucros (antes de calcular os impostos) da multinacional Olivetti foram resultado dos seus negócios no Brasil. "Esta performance - além de uma amizade de 18 anos com De Benedetti - é que tornou viável o projeto Tenpo", diz Misasi. Para De Benedetti, ficou claro que a única forma de entrar no mercado de informática era vendendo parte do grupo a brasileiros. "Se for para vender para alguém, vamos fazê-lo para quem sabe gerir a empresa e poder nos pagar", teria dito o boss da Olivetti, quando o projeto lhe foi apresentado por Misasi. Mais difícil fazer os demais diretores da fábrica italiana entenderem por que eles têm de pagar caríssimo por ações da empresa, na Itália, e aqui, os sócios brasileiros as estão recebendo sem desembolsar um centavo. "que aí (na Itália) vocês não têm SEI", foi a resposta de Misasi.

Sem dúvida que mais convincente do que tais assertivas são os números dos balanços da Olivetti do Brasil. De Benedetti sabe que pode contar com a eficiência de seus novos sócios brasileiros.

...e o perfil do faturamento do grupo Olivetti internacional



Fonte: Olivetti do Brasil

amigo e ex-sócio Misasi ao *peão* José Artur da Silva. Misasi, ao assumir a direção da Olivetti do Brasil, em 1979, encontrou a empresa endividada até o pescoço e com lucro zero. Em 1982, o endividamento líquido da subsidiária brasileira ainda era de US\$ 16,3 milhões. No ano passado, a disponibilidade líquida era de US\$ 10,2 milhões. Hoje, 60% do ativo total está sendo financiado com recursos próprios. (Há dez anos, só 26% do ativo era recurso próprio.) No ano passado, seu lucro líquido foi de US\$ 19,7 milhões, o equivalente a 16% do faturamento médio dos últimos dez anos. Uma média altíssima para os padrões brasileiros, considerando-se que ela está impossibilitada de faturar no mercado de informática, que permitiu à IBM-Brasil, por exemplo, um lucro líquido de 18%

sobre as receitas e à IBM americana, 9,3% de renda líquida naquele ano.

O *peão* José Artur da Silva, inspetor de qualidade, viveu todos os altos e baixos da empresa, sem consciência do que ocorria. Ele não lê balanços e, para ele, nunca houve crise na Olivetti, nos 25 anos em que trabalha na empresa. A dois meses da aposentadoria, ele diz que vai continuar trabalhando, mesmo aposentado, na fábrica. "Estar aqui é como estar na minha casa", diz ele. Foi na fábrica que ele conheceu a segunda esposa - uma operária com 20 anos de casa - e é lá que tem os amigos. Greves, nem pensar. Silva acha que "não leva a nada", e que "conversando com as chefias, a gente se entende", diz ele. Na sua opinião, é "muito bacana o funcionário participar dos lucros da Tenpo. A gente não tem nada a perder, não põs dinheiro lá e, se funcionar, vai reverter em benefício para todos", diz ele.

A nova empresa tem tudo para dar certo. Foi criada com a engenharia da SEI, que acompanhou passo a passo o processo. Entra no mercado com um capital de US\$ 15 milhões, sendo US\$ 9 milhões em dinheiro vivo e sem dívidas - um luxo para quase todas as empresas do setor que vivem momentos de dificuldades, com um endividamento crescente. Com este perfil econômico ela promete azucrinar a concorrência, pois não quer ficar só na produção do PC-16 BITS. "Este é só o primeiro passo", diz o

superintendente da Tenpo, Carlos Gauch. O que virá depois ele não conta. Mas, se for seguir a pista de sua madrinha, a Olivetti internacional, pode-se pensar até na entrada da empresa no setor de telecomunicações, outra área reservada. Afinal, a AT&T, a gigante americana do ramo, comprou, em 1983, 25% da Olivetti italiana.

Gauch não confirma tal possibilidade. Diz apenas que a meta, tanto da Tenpo, como da Olivetti do Brasil, é crescer. "A Olivetti estava com seu desenvolvimento travado pela reserva de mercado, pois suas máquinas de escrever estão cada vez mais se informatizando", observa Gauch. A Olivetti do Brasil vai transformar-se no maior produtor mundial de calculadoras.

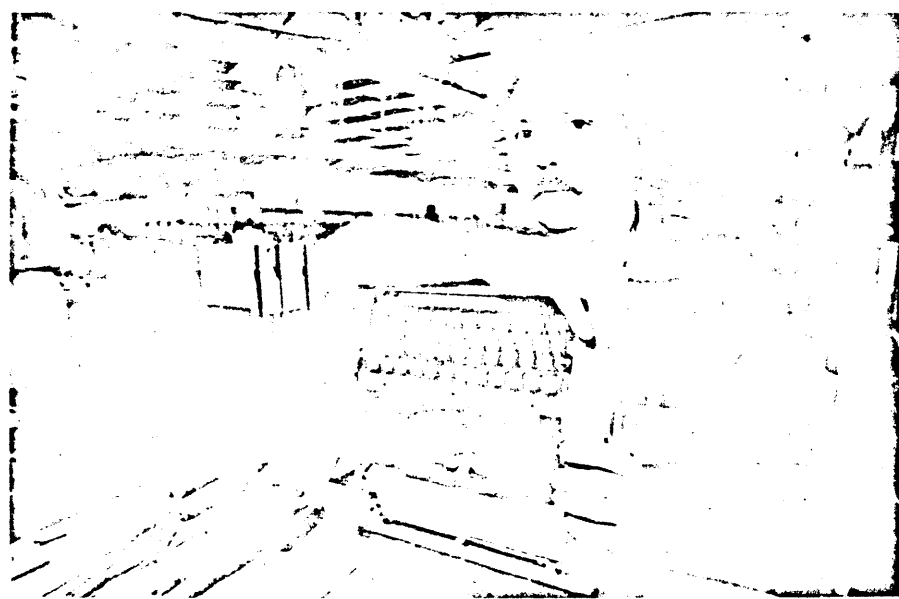
Este Quixote deu certo

Misasi investe na crise e inaugura a fase da co-gestão no Brasil

Nelson Letáif

No momento em que, a pretexto da crise econômica, boa parte do empresariado brasileiro mantém seu rico dinheirinho amoitado no *overnight* ou apela, mais do que nunca, para remessas de divisas ao Exterior, é preciso ter audácia e legítimo espírito empreendedor para investir, no prazo de dois anos e meio, US\$ 15 milhões num projeto industrial. Quem conhece o engenheiro Enrico Misasi, de 50 anos, não se surpreende que seja ele o arquiteto responsável pelo plano de socialização de parte do capital da Olivetti do Brasil, incorporado à recém-criada empresa Tenpo, para seus próprios funcionários e revendedores - em si mesma outra iniciativa arrojada num país em que floresce, ao lado da preguiça burocrática tropical, o dogma segundo o qual patrão nasceu para mandar e empregado, para obedecer.

Coragem é o que não falta ao presidente da Olivetti do Brasil. Poucos conhecem tão bem esse traço da sua personalidade quanto Carlo De Benedetti, o homem que



João Primo Carloni

Silva: "Não temos nada a perder"

lhe confiou o destino dos milhões de dólares envolvidos na operação: se ela der certo, o dinheiro voltará multiplicado às mãos dos acionistas da multinacional; se falhar, o prejuízo será monumental. A ousadia de Misasi foi determinante para o estabelecimento de laços de interesses e de amizade com De Benedetti logo no primeiro encontro entre ambos, há 14 anos. Neto do fundador da Bolsa de Valores de São Paulo e filho de um de seus presidentes, Misasi era um jovem e relativamente modesto empresário do Terceiro Mundo à procura da indispensável tecnologia importada para fazer deslanchar sua Indústria de Equipamentos para Petróleo. A peregrinação o levaria à Itália, terra de seu avô e da mãe naturalizada

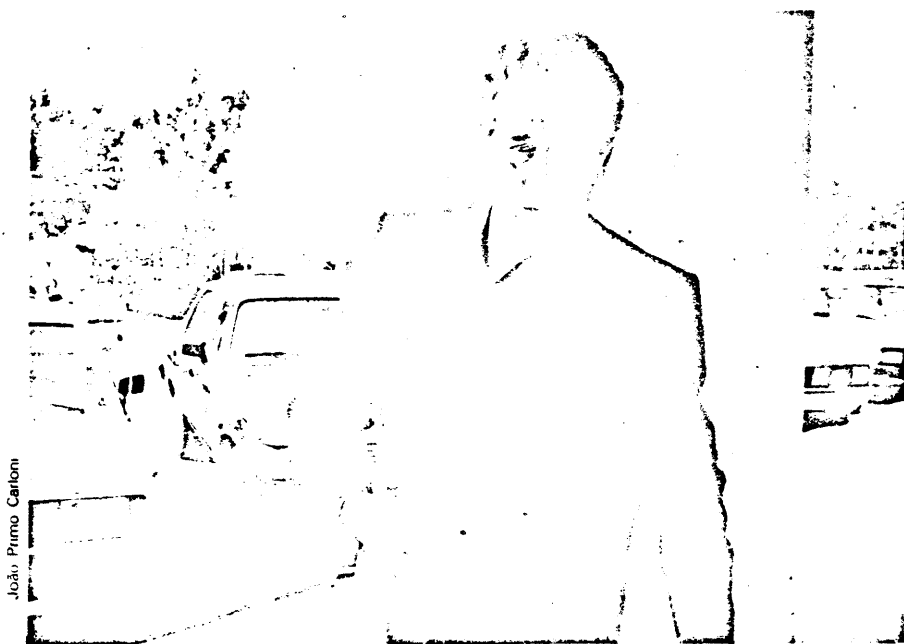
parceria de negócios, desde que lhe coubesse o papel de sócio majoritário. Apesar da disparidade de forças, ao término de uma discussão de oito horas noite adentro, durante as quais nem um cafézinho foi servido, Misasi manteve-se irredutível no propósito de não se desfazer de mais de 49% de suas ações, mas só retornou ao hotel depois de convencer seu interlocutor. Dessa associação surgiu, aqui e na Itália, uma empresa chamada Gilardini.

Por mero acaso, a união com De Benedetti acabaria propiciando a Misasi transformar-se, no ano de 1976, em sócio da Fiat italiana. Convidado pelo comendador Agnelli a assumir a presidência mundial da companhia, De Benedetti impôs a condição de entrar como

frentava. Escolhido por ele para ser o principal executivo da Olivetti do Brasil em 79, Misasi não precisou de mais do que três anos para transformá-la de empresa sem lucros no maior faturamento mundial da companhia. Mas, enquanto ele produzia as chamadas "máquinas de martelo", a informatização avançava inexoravelmente nos escritórios, bem como na indústria de equipamentos voltada para esse setor. Alijado da competição, por força da reserva de mercado que protege a empresa de capital nacional, Misasi tomou consciência de que não tinha mais espaço para onde crescer.

Nos seus tempos de pequeno empresário, ele testemunhara na própria pele o valor da reserva de mercado para a sobrevivência e o desenvolvimento da indústria nascente — sem ela, Misasi não teria suportado a concorrência dos fabricantes japoneses que viviam assediando a Petrobrás. Portanto, ele não poderia ser contra a reserva de mercado, como de fato não é. Apenas acha que, assim como ela pode ser extremamente útil no primeiro momento, com o passar do tempo se torna perigosa. "A reserva pode induzir a indústria a ser ineficiente", alerta Misasi. "Se ela a protege no seu nascimento, também pode inibir o seu crescimento."

A lei existe e eu vou cumpri-la à risca; se vocês se adequarem a ela, não haverá problema algum." Desde que ouviu esse comentário da boca do ministro Renato Archer, há quase dois anos, Misasi procurou pautar-se pelo realismo extremo, arregaçando as mangas e não se permitindo ao descanso até viabilizar a "adequação" de que falava o ministro da Ciência e Tecnologia, inclusive com prejuízos para sua vida pessoal. As partidas de tênis e os exercícios de *cooper* se tornaram cada vez mais esparsos, o que acabou custando a Misasi alguns quilinhos a mais. Mas o esporte pouco perdeu, segundo o empresário Paulo Francini, uma das amizades mais caras ao presidente da Olivetti. "Ele é melhor executivo do que jogador de tênis", brinca Francini. Os problemas com a balança também foram agravados com a decisão de Misasi de parar de fumar.



A distribuição de renda é um caso de segurança nacional

brasileira, onde desembarcou em 1973 levando na bagagem o trunfo solitário de ser um dos fornecedores da Petrobrás. Com esse minguado cacife, foi bater à porta de De Benedetti, de quem nunca ouvira falar e a quem conseguiu apresentar-se sem a ajuda de ninguém, a não ser do próprio arrojo.

Misasi chegou até ele através de um simples catálogo telefônico. De Benedetti ainda não era dono de um império econômico como o que hoje controla, mas sua *Compagnia Italiana Tubi Metalluri Flessibili* já empregava dois mil trabalhadores, quase 25 vezes mais do que Misasi tinha sob seu comando. O empresário italiano não só topou recebê-lo como se mostrou disposto a uma

co-empresendedor, realizando para isso um aporte de capital constituído em parte pelas ações da Gilardini. Com dificuldades para imprimir um estilo administrativo próprio a sua gestão, ele daria por encerrado seu envolvimento com a Fiat quatro meses depois. Misasi ainda manteve a sociedade com a empresa automobilística por mais dois anos, após os quais negociou com ela a venda da sua parte e passou a viver a experiência de ser um desempregado.

De Benedetti, que por essa ocasião acabara de assumir o controle acionário da Olivetti, não tardou a perceber que tinha ao seu alcance a solução perfeita para os problemas que a filial brasileira há tempos en-

Funaro é um homem preparado, extremamente bem-intencionado, mas não conseguiu colocar o dedo na ferida", desculpa Misasi. Delfim Netto? "Esse é profissional, conhece a máquina", desconversa. Na sua opinião, o descontrolé dos gastos públicos é responsável por um dos "impostos mais injustos" que se cobra do trabalhador, e apenas dele: a inflação. "O rico se salva aplicando dinheiro e ainda tem lucro", pondera.

A ineficiência do Estado se revela para ele nos pequenos detalhes, que muitas vezes colocam em risco grandes projetos. Em sociedade com De Benedetti, Misasi desenvolve há três anos um projeto de pecuária extensiva, incentivado pelo governo, numa fazenda de 40 mil hectares na região de São Félix do Araguaia, Mato Grosso. Em atendimento às especificações técnicas dadas pela Sudam, foram colocadas ali quatro mil cabeças de gado, que em pouco tempo devoraram toda a pastagem. Em seu lugar começou a nascer a vegetação típica da Amazônia. O projeto teve de ser revisto, à custa de uma redução no índice de ocupação das pastagens a níveis muito inferiores aos prescritos pelos burocratas.

Misasi também faz restrições à competência da iniciativa privada, se não por seus resultados econômicos imediatos, pelo menos por suas consequências sociais de médio e longo prazos. "O desenvolvimento da indústria brasileira se faz não através de eficiência real mas de salários de fome", explica. Para não

ser acusado de falso puritanismo, cita alguns exemplos que o envolvem diretamente: a Gilardini do Brasil pagava seus operários na base de US\$ 2,5 por hora, enquanto a italiana pagava o equivalente a US\$ 11; graças ao baixo custo da mão-de-obra brasileira, uma máquina eletrônica portátil Praxis custa para a Olivetti daqui US\$ 95, US\$ 22 a menos do que custava a uma fábrica que a Olivetti tem em Nápoles, antes de a sua produção ser interrompida. "Se deixar de seguir as regras do mercado brasileiro, eu quebro", justifica-se.

Para ele, a situação social do Brasil tornou-se insustentável. "A distribuição de renda é uma necessidade para a própria segurança nacional, porque estamos nos aproximando de um limite de absoluto potencial explosivo", adverte. Dentro desse contexto, a abertura do capital da Tenpo surge como uma saída possível para desarmar a bomba, não se confundindo com uma ação de filantropia ou com uma postura demagógica. Há ainda um outro fator, esse de natureza específica ao ramo de atividade da Olivetti, que pode ter influenciado na decisão, segundo avalia Paulo Francini. "Ao contrário do que acontece na maioria das empresas, em outras como a Olivetti o patrimônio é constituído menos pelas máquinas de que dispõem do que pelas cabeças e pelo conhecimento por elas acumulado. Aí é preciso encontrar formas de integrar mais o empregado à empresa, tornando-o menos móvel", interpreta Francini.

No entanto, para Misasi teria sido muito mais cômodo ficar quietinho em seu canto, deitado sobre os louros de ter o maior faturamento mundial da Olivetti. "É preciso fazer o Brasil voltar a ser viável", conclama Misasi, referindo-se muito mais à crise social e ética do que à econômica. A crise econômica do País é crônica, todo mundo sabe, e nem por isso as taxas de crescimento deixaram de ser expressivas. Tampouco ele aceita como desculpa para a retração dos investimentos as incertezas políticas geradas pela Constituinte junto ao empresário. "Nas horas decisivas", vaticina, "o bom senso sempre acaba prevalecendo sobre os radicalismos".

Francini: melhor fora das quadras

num momento em que estava submetido a tanta tensão.

O resto de suas energias, Misasi canalizou para algumas paixões que cultiva e das quais não abre mão. Nos fins de semana, passa a maior parte do tempo no Haras Pé do Morro, de sua propriedade, localizado no município de São Roque, imediações de São Paulo, onde cria cavalos de corrida puro-sangue inglês e algumas cabeças de gado Jersey. "Essa é a maneira mais agradável de se perder dinheiro", afirma Misasi. Com alguma paciência, seus amigos poderão encontrá-lo em suas incursões gastronômicas pelo requintado Ca'd'Oro ou pelo despojado Jardim di Napoli, dois restaurantes onde é servida a melhor cozinha italiana em São Paulo. "Como todas as pessoas mais preparadas, ele é bastante simples e não se preocupa com ostentações", comenta o industrial Cláudio Bardella, um dos que lhe são chegados. Há quem diga que, em matéria de vinhos, prefere o verde português. Torce, porém, pelo Palmeiras, ainda que o ex-Palestra não o motive a sair de casa, mesmo em dias de grandes confrontos.

Até nos momentos de lazer, a política e a economia são temas sempre presentes em suas conversas. Como a maioria dos seus colegas empresários, para ele o déficit público é um dos problemas mais graves do País e a principal razão do fracasso do Plano Cruzado. "O

Bardella: "Avesse a ostentações"

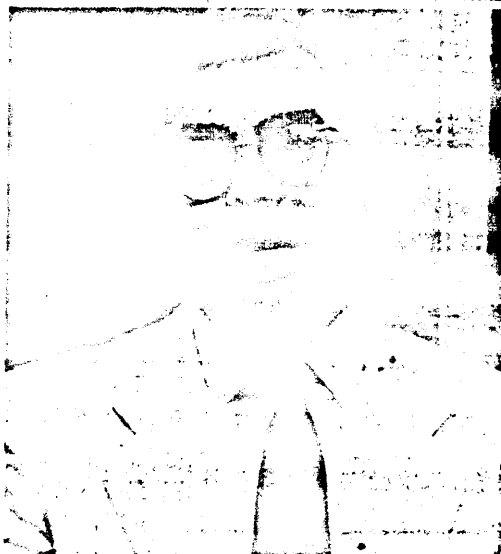
Modelo ainda provoca apreensão

O sistema de cogestão, ou seja, uma representação de funcionários no sistema administrativo, ainda está muito distante da realidade da maioria das empresas nacionais. As comissões de fábrica, criadas em alguns setores econômicos, principalmente no metalúrgico, nem sempre são reconhecidas pelos empresários e têm poder de atuação limitado. Na verdade, o empresário nacional ainda tem um certo receio do sistema cogestionário.

Esta apreensão, no entanto, não tem razões para existir fora o mito, afirma Luiz Almeida Marins Filho, antropólogo e presidente da Anthropol Consultoria. Marins — que está desenvolvendo trabalhos com mais de vinte empresas, entre elas a Valmet do Brasil, Ford Tratores, Rodo Bens e a concessionária Itatiaia — acredita que não há outro caminho no Brasil a não ser a cogestão e sistemas de trabalhos mais abertos, porque o homem brasileiro tem uma natureza "participativa".

"O empregado brasileiro sente necessidade de participação oral. Ele gosta de se envolver e se isso não acontece ele se considera fora do processo". Marins diz que a cogestão pode ocorrer de diversas formas, mas qualquer processo participativo pode começar como pontos muito simples, que são:

- envolver os funcionários no diagnóstico da situação da empresa;
- decidir os métodos de trabalho junto com funcionários.



Luiz Almeida Marins Filho, da Anthropol

Marins afirma que com esse método — quando são detectados os pontos fortes e fracos do processo de produção, do ponto de vista do funcionário, do cliente, do fornecedor e de todos os envolvidos com a empresa e seu produto, reforçando-se os pontos positivos — tem conseguido altos ganhos de produtividade. "O índice ganho/participação e o comprometimento de todas as pessoas envolvidas com a produção aumentou em todas as empresas que o utilizaram".

Uso limita-se a humanizar conflito

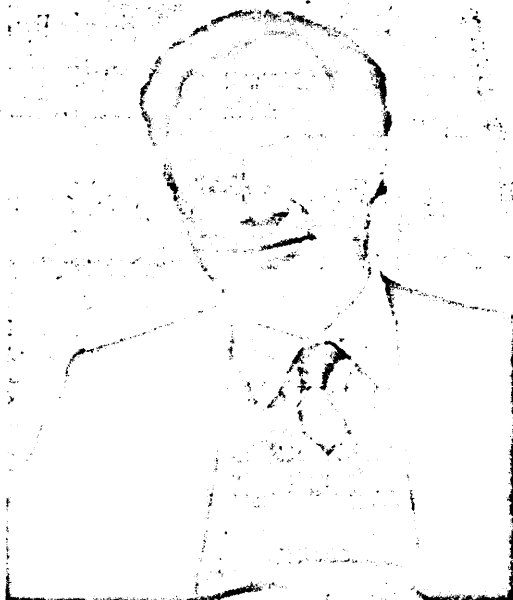
A cogestão no Brasil ainda não chega a ser uma forma de administração conjunta. Ela é mais usada para humanizar o sistema de produção, para humanizar o conflito, diz Francisco Paula Lima Filho, 44, presidente da Anpar (Associação Nacional de Administração Participativa). Conhecedor do sistema de cogestão japonês — cursou economia e administração na Universidade de Sophia, Tóquio, onde gerenciou o Banco do Estado de São Paulo — Lima afirma que o sistema, quando adotado no Brasil, continua mantendo o conflito de interesses entre capital e trabalhadores.

"Esse tipo de cogestão não tem futuro no Brasil porque não se adequa à cultura do brasileiro, que não se afina com o conflito e sim com a convergência de interesses. O tipo que mais interessa aos brasileiros é uma espécie de cogestão que seja um mutirão, mais próxima ao modelo japonês", afirma.

No Japão, as grandes empresas têm uma proposta de cogestão inovadora. "A mudança de estrutura de poder da economia japonesa, com o cruzamento de capital, onde uma empresa não pertence a um dono, mas a várias empresas, grupos ou pessoas, criou uma convergência de interesses em todos os níveis e a empresa mudou seu enfoque. Hoje o objetivo maior não é o lucro, mas sim a prospera sobrevivência, atingir um ponto ideal de equilíbrio preço-qualidade, o TQC", afirma. Esta seria a filosofia de "devolução global ao consumidor", ao mesmo tempo o próprio trabalhador que produz o bem.

Formar mentalidade

O presidente da Anpar vem desenvolvendo, de várias atividades para difundir a administração participativa, ou seja, um sistema nacional de administração participativa



Francisco Paula Lima Filho, da Anpar

adaptado à realidade nacional. Atuando entre líderes sindicais, empresários, gerentes e estudantes, Lima — que dia 21 e 22 de outubro estará ministrando um curso para líderes sindicais no ICT (Instituto Cultural do Trabalhador) — acredita que já está madura, tanto por padrões como por líderes sindicais, a busca desta cogestão estilo mutirão. "O sistema tradicional impede a convergência de interesses que buscamos. A cogestão (americana e europeia) nunca entra no mérito do planejamento financeiro, por exemplo, porque não muda nas estruturas de trabalho e é justamente elas que temos que mudar".

Manoel Motta

Banco de Dados/24.08.86

Sistema de cogestão pode aumentar a produtividade

FÁTIMA LARANJEIRA

Redatora de Emprego

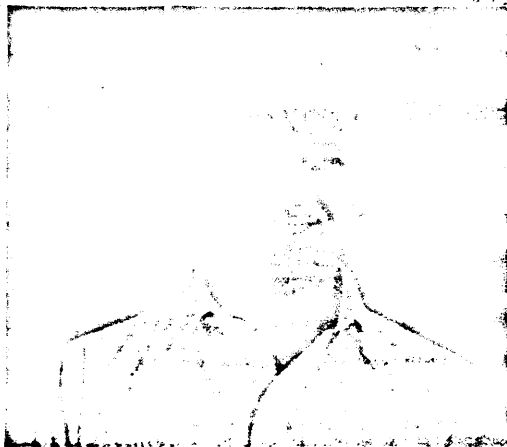
Quando em fevereiro deste ano os funcionários da Thamco Indústria e Comércio de Ônibus foram convidados a eleger uma comissão para integrar a direção da empresa a surpresa foi geral. A idéia — uma tentativa de reativar a produção da empresa — vinha do novo diretor superintendente, Milton Rezende, 45. Ele, em dois anos, levantara a massa falida da Ciferal do Rio de Janeiro, que de dez unidades produzidas por mês, com 180 funcionários, em junho de 1984, passou para cem unidades/mês e oitocentos funcionários, no início de 86, através de um trabalho intenso de participação, discussão e de gerenciamento da empresa junto com os funcionários.

Rezende foi convidado pela Thamco — compradora do patrimônio da recém-falida Condor Indústria e Comércio de Ônibus, antiga Ciferal paulista — para implantar o sistema de cogestão que deu certo na empresa carioca. Em 28 de fevereiro deste ano, a Thamco realizou eleições internas para eleger dez funcionários (seis da fábrica e quatro da administração) para integrarem uma comissão para atuar junto à diretoria no sentido de "representar, participar, discutir, reivindicar todos os assuntos inerentes ao desempenho, atuação, métodos e processos que dizem respeito aos empregados", segundo registra o regimento interno da empresa.

O regimento garante, ainda, o direito de a comissão discutir a política salarial, o sistema de produção, suas metas e objetivos e "atos ou fatos que digam respeito aos empregados".

Recuperação

Para Rezende, um dos pontos significativos da implantação da cogestão na Thamco



Milton Rezende, da Thamco

foi a atualização relâmpago da linha de carrocerias para os ônibus. A empresa fabricava um modelo da década de 70. Em apenas quatro meses, começou a fabricar dois novos modelos, um urbano e outro rodoviário (tipo que não era produzido em suas fábricas). "A mudança do processo de produção é um bom exemplo do sucesso que estamos tendo. Apesar de grandes exigências desta mudança ('design', ferramental etc) conseguimos lançar as duas novas carrocerias em tempo recorde e hoje já temos vendida toda nossa produção para o próximo ano".

Os números também demonstram o aumento da produção e da produtividade. Em janeiro de 86, trezentos funcionários fabricavam trinta carrocerias por mês. Hoje, com 550 trabalhadores, a Thamco produz 110 unidades mensalmente. Uma carroceria antes da implantação do sistema de administração conjunta levava de 17 a 20 dias para ser completamente acabada. Agora são necessários apenas oito, afirma Rezende.