

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

O ESTADO DA ARTE EM AUTOGESTÃO – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

ALMIR ZAMPOLO

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amarú Maximiano

São Paulo

2000

T658.40352 Z26e
T80162
2060003652



Powered by RidPrinStar - www.icpprocess.com.br

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003652

O ESTADO DA ARTE EM AUTOGESTÃO – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

ALMIR ZAMPOLO

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amarú Maximiano

**Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo FEA/USP
como requisito para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

São Paulo

2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Zampolo, Almir

O estado da arte em autogestão : um estudo exploratório / Almir Zampolo. __ São Paulo : FEA/USP, 2000.

p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Administração - Modelos 2. Administração de empresas 3. Administração industrial - Participação de empregados
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD - 658.40352

Aos meus pais,

Malvina e

Olívio

AGRADECIMENTOS

A idéia do tema desta dissertação foi fruto do amadurecimento de expectativas em torno de assuntos sobre a participação das pessoas no processo decisório das organizações. Em conjunto com o meu orientador, depois de muitas discussões, chegou-se ao tema principal do trabalho: Autogestão.

A necessidade de lembrar das pessoas, passa a ser importante, não por uma mera formalidade, mas por existir um sentimento de profunda gratidão, para com aqueles que me auxiliaram das mais diferentes formas. Por isso faço registro dessas lembranças como forma de agradecimento.

Agradeço a minha família pela compreensão, amor e carinho infinito.

Agradeço imensamente ao professor Dr. Antonio Cesar Amarú Maximiano pela sua tão dedicada orientação e pelo seu zelo profissional.

Ao professor Dr. Gilberto de Andrade Martins, ao professor Dr. Silvio Aparecido dos Santos e a professora Aline Vieira, pelas sugestões e pelas prestimosas orientações.

A minha amiga e professora Enise Aragão dos Santos por compartilhar aulas, estudos e pelo carinho em ver o trabalho finalizado.

Ao meu amigo e professor Edson de Paiva Dias pela amizade e pela tolerância de me ouvir.

A Universidade do Grande ABC (UniABC), em especial na figura dos professores Reitores Valmor Bolan e Vera Lúcia Maluly, pela oportunidade profissional e pela confiabilidade depositada em meu trabalho.

Agradecimentos especiais a Indústria Metalúrgica Hidro-Phoenix na figura de seus sócios.

RESUMO

No Brasil, o final do século XX é marcado por uma busca de novas formas de administração para que as organizações possam aprimorar produtos e serviços oferecidos, podendo assim se tornarem mais competitivas, objetivando maior margem de lucro, maior retorno ao acionista. Acredita-se que o mundo tem se tornado mais global do ponto de vista econômico e financeiro, existindo uma tendência de menor integração e menor reciprocidade entre os países.

As instituições não devem focalizar a atenção somente na forma da estrutura organizacional, mas também nas habilidades e na capacidade de melhoria da qualidade do produto. O enfoque deve ser dado a presteza de ações de longo prazo como forma de superar os concorrentes.

As habilidades, a capacidade de melhoria bem como a preocupação com o produto, conduzirão a uma adaptação das estruturas internas das organizações e dos métodos de gestão dos negócios, Alcançando vantagem competitiva de forma sustentável. Este projeto buscará compreender e analisar o tema Autogestão, por meio de um estudo exploratório de uma organização que utiliza este método de gestão.

Na Autogestão, um dos principais objetivos é a busca do compromisso das pessoas envolvidas em relação a um trabalho de inteligência coletiva e social.

ABSTRACT

The end of 20th century in Brazil is marked for searches of new ways of management, intending that organization must improve products and services offered, becoming more competitive, aiming major profits, and major financial return to stockholders. World is becoming global, and there is a decreasing trend of integration and reciprocity between countries.

Organizations might not focus its attention only in its organograms, but in skills. The prime structure might be skill of acting in long time, and in a best way than its competitors.

These facts will lead to a reorganization of internal structures of organizations and ways of managing business, focusing competitive advantages in a manageable way. This project will analyze and comprehend "self-gestion", through an exploratory study in an organization that applies this kind of gestion.

In "self-gestion", one of the first goals is the search of personal compromise of who are involved in works of social and collective intelligence.

SÚMARIO

	Página
Lista de Figuras	iii
Lista de Tabelas	iv
Capítulo	
I. O PROBLEMA DE PESQUISA	
1. Introdução	1
2. Objetivo da pesquisa	16
3. Justificativas	16
4. Perguntas básicas	17
5. Definição operacional dos conceitos básicos	18
6. Estrutura da Dissertação	20
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
1. Autogestão	22
2. Autogestão em cooperativas no Brasil	24
3. Cooperativas	25
4. Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG	29
5. Níveis de decisões	38
6. Vantagens e desvantagens na autogestão	39
7. Os salários em autogestão	41
III. METODOLOGIA DE PESQUISA	
1. Método de pesquisa	44
2. O trabalho de campo	47
3. Critérios para interpretação dos resultados	50
4. Modelo de pesquisa	52

Capítulo	Página
IV. ESTUDO DE CASO	
1. Histórico	54
2. Linha de produtos	57
3. Rede de distribuição	65
4. Localização das instalações	67
5. Estrutura e filosofia	68
6. Formas de controle e recompensas	72
7. Indicadores de desempenho	75
8. Decisões e comunicação	75
9. Mudanças	77
10. Novos produtos e participação de mercado	78
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS	
1. Introdução	81
2. Conclusões e recomendações	81
3. Pesquisas futuras	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXO : ROTEIRO DE PESQUISA	92

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Estrutura organizacional dos trabalhadores assalariados	10
Figura 2. Estrutura típica de uma organização do trabalho	11
Figura 3. Associação dos trabalhadores	24
Figura 4. Modelo de pesquisa	52
Figura 5. Indústria Hodro-Phoenix - BNDES	56
Figura 6. Modelo Telescópico	58
Figura 7. Modelo Transmissão	60
Figura 8. Modelos Garrafa	62
Figura 9. Modelo Jacaré	64
Figura 10. Restaurante da Indústria Hidro-Phoenix	67
Figura 11. Organograma da empresa Bestetti	68
Figura 12. Representação das responsabilidades dos sócios	69
Figura 13. Fluxo de Informações	76
Figura 14. Prensa hidráulica	78

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1. Empresas de Autogestão	23
Quadro 2. Modelos telescópico	58
Quadro 3. Modelos transmissão	59
Quadro 4. Modelos Garrafa	61
Quadro 5. Modelos Jacaré	63
Quadro 6. Participação de mercado	79

CAPÍTULO I

O PROBLEMA DE PESQUISA

CAPÍTULO I

O PROBLEMA DE PESQUISA

1. Introdução

A Revolução Industrial foi acelerada por um novo sistema de produção que com a invenção e o uso de novos instrumentos, processos e máquinas para a fabricação de algodão e lã levou a uma nova fonte de energia que funcionava a partir do uso do carvão para movimentar o motor a vapor. Todo esse processo surgiu como resultado indireto do aumento de conhecimentos durante o período de atividade intelectual que se seguiu à Renascença.

Conforme afirma Mengginson (1999, p. 38):

A substituição da produção manual pela mecânica e fabril aconteceu na Europa por volta de 1700 até 1850, porém só chegou nos Estados Unidos no final do século XIX.

Em meados do século XIX, administradores norte-americanos estavam tendo problemas com mão-de-obra. Eles tinham que confiar em seu próprio julgamento e intuição assim como também confiar nos relatórios das empresas para remediarem os problemas críticos e imediatos, não tendo idéia de como planejar a longo prazo. Os administradores se preocupavam principalmente com os problemas de máquinas, materiais e equipamentos, não havendo reflexão para com as atividades da administração propriamente dita.

O desempenho das atividades administrativas era baseado numa abordagem de “tentativa e erro”, pela qual os administradores e trabalhadores ficavam tentando diferentes métodos até descobrirem um que servisse, conforme aborda Megginson (1999).

A abordagem por “*tentativa e erro*” levou à *abordagem científica*, que procurava a eficiência econômica nas operações. Essa tendência consolida-se com a Abordagem Clássica de Frederick Taylor e Henri Fayol. Taylor fundamentou-se na administração científica do trabalho, enfatizando as tarefas e a racionalização nos métodos de trabalho. Essa abordagem clássica-administrativa defendia o aumento da produção ao mesmo tempo que melhorava as condições de trabalho, proporcionando maiores salários. Fayol fundamentou-se na teoria clássica, enfatizando as estruturas organizacionais como forma de garantir a eficiência nos processos produtivos, focalizando assim o processo de administração relativo ao estabelecimento de objetivos, planejamento, organização, comando, coordenação e controle de atividades, de tal forma que os objetivos organizacionais fossem atingidos.

Segundo Stoner (1997), Henry Ford estruturando as tarefas da linha de montagem permitiu a produção em série. Utilizou para isso, um sistema de concentração vertical e horizontal, produzindo desde a matéria-prima inicial, até o produto final acabado. Além de cuidado com a produção, houve um préstimo em relação à distribuição comercial por meio de agências próprias.

A visão de Taylor e também a de Ford eram direcionadas ao trabalho individualizado. Segundo esses autores, o trabalho em grupo foi prática desaconselhada com base em suas próprias vivências como gerentes industriais, pois a atividade em grupo traria, a seu ver, vícios de um padrão de cunho artesanal, denominado por Taylor de “*iniciativa-incentivo*”.

Nesse padrão, a produtividade do trabalho em grupo acabaria por ser invariavelmente ditada pelo trabalhador mais lento do grupo.

A abordagem clássica, baseada no posto de trabalho e na alocação fixa de um trabalhador a cada posto, considerava a produtividade global como o resultado da somatória da produtividade individual. Isso origina, por sua vez, a necessidade de um grande número de atividades de suporte/controle, exercida por técnicos especializados com poder hierárquico sobre os trabalhadores diretos, que são responsáveis, em última instância, pelo cumprimento de regras, e procedimentos de trabalho e pela coordenação das atividades e interfaces existentes entre os postos e outras áreas não produtivas.

Segundo Davis (1972), do ponto de vista das características dos trabalhadores, o modelo clássico enfatiza a força física em detrimento das habilidades de raciocínio, principalmente àquelas voltadas para a melhoria do processo de produção que passa a ser função da gerência e do corpo técnico. Todas as diretrizes relativas à gestão dos recursos humanos produtivos baseavam-se no posto de trabalho.

Após a abordagem clássica, a partir dos anos trinta, surgiu nos Estados Unidos um conjunto de autores que posteriormente ficaram conhecidos por participarem da Escola de Relações Humanas no Trabalho. Pertencem, a esse grupo, nomes como Herzberg, Maslow e Argýris, entre outros.

Essa corrente de Relações Humanas no Trabalho centrou sua preocupação na tentativa de minimizar os conflitos entre os gerentes e trabalhadores. Nessa escola, uma das funções da gerência era tomar iniciativas que levassem à motivação dos funcionários e equacionasse o problema de produtividade nas empresas.

Um dos principais enfoques administrativos que considerou o problema de produtividade nas organizações, conforme Maximiano (2000), foi o sistema Toyota de produção. Surgiu nos anos cinquenta, quando Toyoda e Ohno, visitando a Ford dos Estados Unidos, concluíram que o principal problema do modelo Henry Ford era o desperdício de recursos, isto é, esforço humano, materiais, espaços e tempo.

Como afirma Maximiano (2000, p.220):

“A filosofia do modelo Ford, que havia influenciado toda a indústria ocidental, consistia em dispor de recursos abundantes, de todos os tipos, para enfrentar qualquer eventualidade. Os recursos deveriam ficar em estado de prontidão, para cumprir o programa de trabalho com segurança e lidar com as emergências. Essa era a filosofia do just-in-case. Até os anos 1980, as empresas ocidentais seguiram essa filosofia, acreditando que quanto maior, melhor.”

Sob as orientações de Toyoda e Ohno, para ser eficiente e competitiva a Toyota precisava modificar e simplificar o sistema de Ford, tornando-o mais racional e econômico. Desse parecer, nasceu a idéia de eliminar desperdícios. Assim a eliminação de desperdícios visava a diminuir os custos de produção, sem que o valor do produto para o cliente ficasse comprometido, essa era a idéia fundamental nos sistemas enxutos de produção.

Para acordarem com as idéias do sistema Toyota de produção, os japoneses aparentemente souberam encontrar um sistema de manufatura uniforme superior ao sistema de Taylor, caracterizado pela velocidade de produção e flexibilidade, em vez de fazê-lo com base no volume e no custo. Tendo em vista esse sistema de produção, as pessoas deveriam ser muito mais treinadas em vez de especializadas.

Os refugos eram inaceitáveis; o excesso de chefias, também; a comunicação tendia a ser informal e horizontalizada na linha de montagem; a relação com os fornecedores deveriam ser cooperativa e duradoura, levando assim a um trabalho de equipe multifuncional.

Segundo Maximiano (2000, p.473),

“Departamentos ou equipes multifuncionais, dentro das grandes organizações, muitas vezes trabalham em regime que também é chamado de autogestão (embora o nome fosse delegação ou descentralização). A autogestão também consiste na autonomia completa, de uma pessoa ou grupo, para administrar um empreendimento.”

As primeiras idéias sobre as associações de trabalhadores em empresas de autogestão foram propostas pelos socialistas. Foi Robert Owen que patrocinou a criação da primeira cooperativa na Europa, a sociedade Pioneiros Eqüitativos de Rochdale, em 1844, integrada por tecelões que ficaram sem trabalho como consequência da Primeira Revolução Industrial.

Além de toda essa explanação histórica sobre o surgimento das teorias administrativas, faz-se necessária uma abordagem histórica sobre autogestão em alguns países no mundo.

A autogestão nas empresas iugoslavas

Deve-se ressaltar que na atualidade não se sabe se o modelo de autogestão ainda vigora, devido aos conflitos internos por que passa esse país. É importante a análise do ponto de vista histórico que integrará a introdução dessa dissertação.

Derivando do pensamento socialista, a primeira tentativa de construção de uma sociedade autogerida foi idealizada nos breves quarenta dias de vida da Comuna de Paris, instituída

pelos vitoriosos da insurreição popular de 18 de março de 1871 e considerada a primeira república proletária da história.

Esse País surge em consequência da Primeira Guerra Mundial.

Organizou-se o Estado Iugoslavo sob a forma monárquica (1929), e esse sistema vigorou na Iugoslávia até 1945, quando o Marechal Tito, liderando um grupo de revolucionários, proclamava a República Popular da Iugoslávia, cuja proposta era a construção de uma sociedade igualitária sob inspiração socialista.

De 1945 a 1950, a Iugoslávia experimentou uma organização inspirada no modelo soviético, isto é, um sistema de planificação central, que encontrava dificuldades de implementação, devido à diversidade de cultura dos povos de nacionalidade Iugoslávia. Essa cultura Iugoslávia manifestava-se de diversas formas: em relação à língua oficial, existiam três: o Servo-Croata, o Esloveno e o Macedônio; sobre a etnia, havia: Sérvia, Croata, Eslovênia, Macedônia, Albanesa e Muçulmana, além de outras como os Húngaros e os Turcos. Quando se reúnem povos que falam vários idiomas, com várias etnias, professando diferentes credos religiosos parece ser difícil a adoção de um sistema centralizado.

Outro aspecto importante a ser ressaltado sobre a cultura deste País era a forma de organização das comunidades camponesas. Para Venosa (1981), na Iugoslávia havia comunidades camponesas denominadas de “Zadruga” formadas pela família comunitária extensiva, sendo essa unidade, base da comunidade rural. Essa comunidade era constituída por uma ou várias famílias formadas por laços de sangue ou por laços de parentesco, possuindo em comum os meios de produção, consumindo e regulando em conjunto a propriedade e a vida da comunidade.

As “Zadrugas” ou, comunidades domésticas do campo, identificadas como o modelo de organização social da Iugoslávia agrária, apresentavam um modo de funcionamento e uma organização interna que possuíam, como característica principal, uma regularidade de funcionamento que era independente de fatores étnicos ou religiosos.

Como forma de organização, havia uma hierarquia comandada pelo chefe de família, denominado de “domacin” ou “staresina” que representava a comunidade no diálogo com as autoridades da república, sendo o responsável pela compra e venda de bens da comunidade.

Como as obrigações e compromissos do chefe eram delegadas, ele conservava seu posto enquanto gozava da confiança e do respeito da comunidade. Seu poder era instável e sempre inferior ao do “pater-famílias”, que sendo o chefe da comunidade tinha muito menos autoridade que um chefe de família, que era o único proprietário de suas terras e o único responsável pela família. No caso de dissolução da comunidade, a divisão do patrimônio era decidida pelo conselho de família, sendo as decisões, tomadas por unanimidade absoluta.

O conselho era a instância máxima de decisão. Seus membros deveriam ser homens com mais de 15 anos e casados. Estes homens continuavam a ser a autoridade suprema, mesmo se as famílias fossem pequenas ou as mulheres tivessem uma influência maior na comunidade. Esse poder, sobrepujando o da mulher, era mais enfatizado no que tange às consultas à efetivação dos negócios, como também às eleições, pois somente assistia ao homem intervir.

Dentro das comunidades superpunham-se uma estrutura executiva e uma estrutura legislativa participativa, o que tornava a organização das comunidades agrárias, original. Esse tipo de organização social era democrática, tendo um chefe cuja autoridade era delegada, e o poder

máximo ficava com o conselho. Esse chefe não era mais do que um “executivo” das decisões do conselho. Era responsável pelo planejamento do trabalho, pela execução de tarefas e pelos controles. Representava a comunidade nas assembléias, como também perante o governo. As decisões importantes eram discutidas no conselho, como por exemplo a compra e venda de terras.

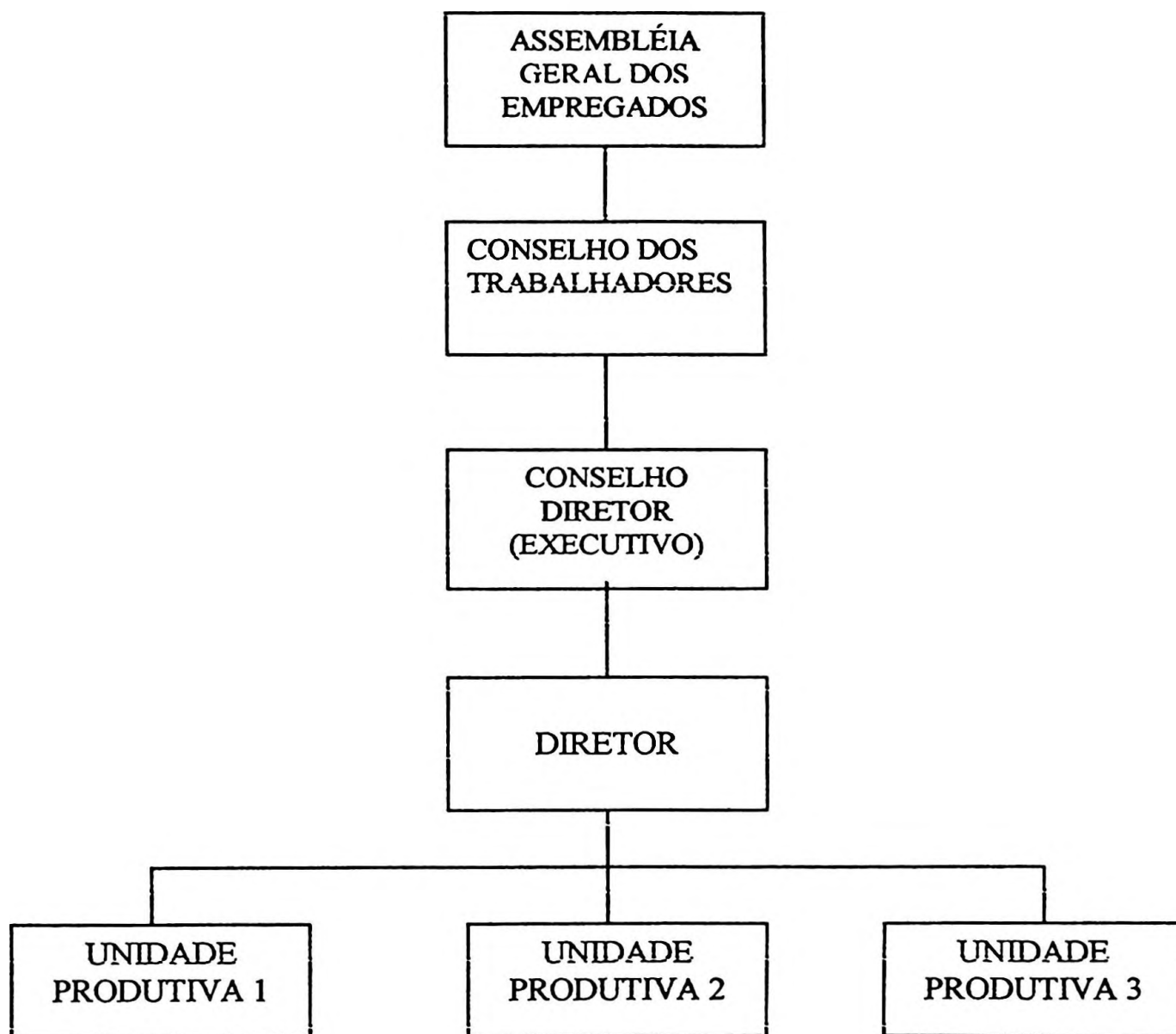
Em muitos casos, as Organizações Básicas do Trabalho Assalariado (OBTAs), associadas a uma organização do trabalho, decidiam não só compartilhar as decisões sobre planejamento empresarial e receita, como também as divisões do trabalho coletivo, que eram chamadas de Organização do Trabalho.

Já para Queiroz (1976), a organização interna de uma OBTA, como referencia a figura 1, abordava que o órgão deliberativo maior era a Assembléia Geral dos Empregados que elegia o conselho dos trabalhadores. Havia também, o órgão executivo máximo que era o Conselho Diretor, eleito para um mandato de quatro anos. Subordinado ao Conselho Diretor estava o Diretor da OBTA que coordenava o trabalho das unidades de produção.

Os Diretores eram partes integrantes do Conselho de Trabalhadores. O Conselho de Trabalhadores era eleito pela Assembléia Geral, e os Diretores participavam dele como ouvintes, mas não como membros com direito a voto.

Figura 1

**Estrutura típica de uma organização básica
do trabalho assalariado (OBTA)**



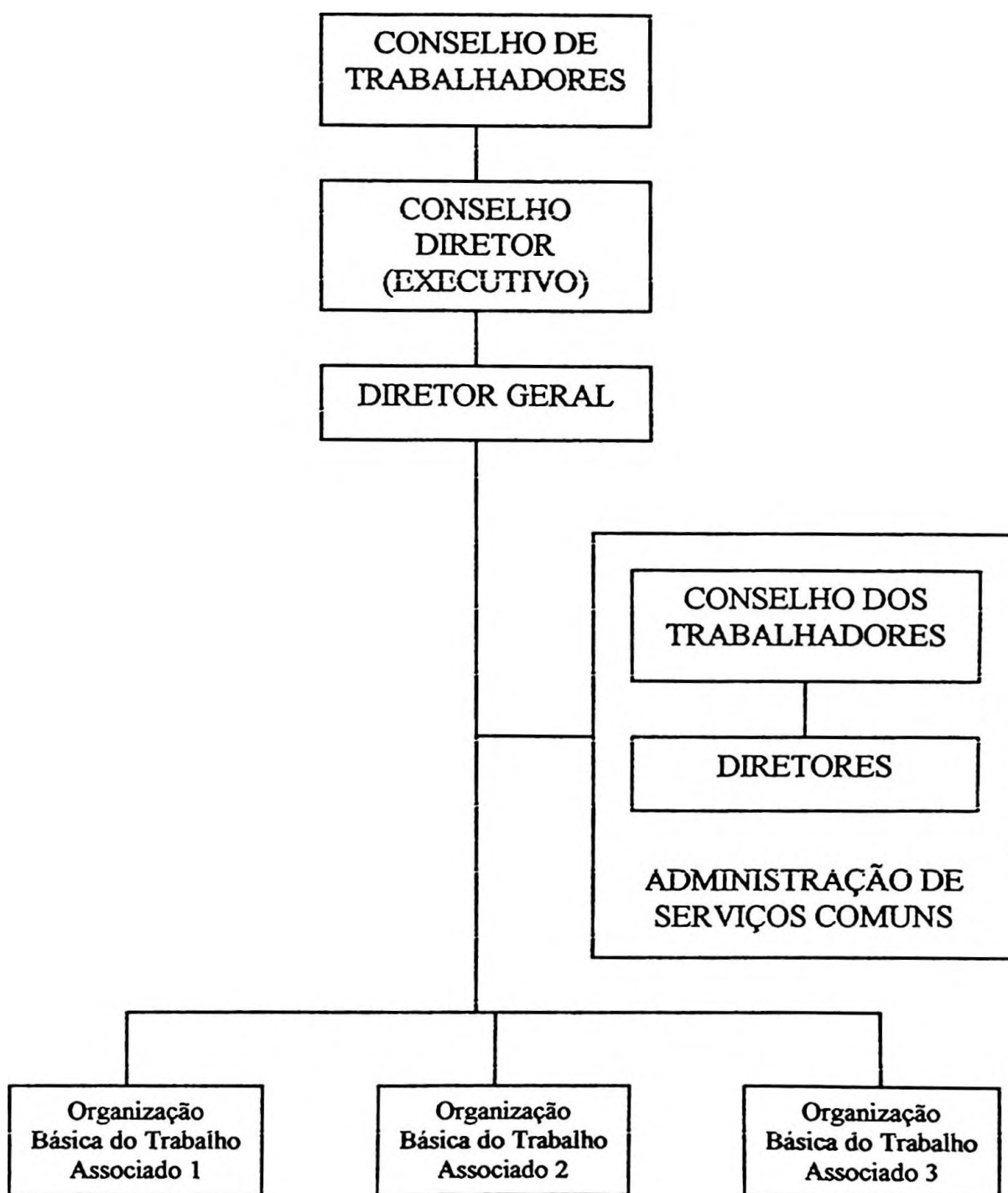
Fonte: Queiroz (1976)

Cada uma das Organizações Básicas do Trabalho Associado (OBTA) que formava uma Organização do Trabalho, elegia um representante de sua unidade junto ao Conselho de Trabalhadores da Organização do Trabalho.

Este conselho está representado a seguir:

Figura 2

**Estrutura típica de uma organização do trabalho
(conselho de trabalhadores)**



Fonte: Queiroz (1976)

Nesse tipo de organização, a característica básica era a decisão colegiada e a participação direta. Na decisão colegiada, as assembleias eram comuns, já que escolhiam a diretoria e seus dirigentes de cada organização produtiva. E mesmo quando organizações maiores, mantinham

a descentralização e a participação direta. Essas características básicas, apontadas a partir das estruturas acima evidenciaram o uso da autogestão nas organizações, na administração governamental, nas repúblicas, assim como também nas províncias na antiga Iugoslávia.

A autogestão nas empresas alemãs

Conforme menciona Gottschalk (1996), a lei alemã sobre autogestão, de 1951, cria uma participação dos trabalhadores nos colégios dos síndicos e nos conselhos de administração das empresas de indústria de mineração, de ferro e de aço. Essa participação representava, também, o avanço do controle operário nas empresas privadas no mundo ocidental. Os sindicatos alemães, que tinham feito da autogestão um de seus principais objetivos, podiam invocar, em apoio de suas reivindicações, que a autogestão já funcionava em algumas empresas, durante a ocupação aliada. Com efeito, as autoridades britânicas tinham introduzido, em 1947, nas empresas siderúrgicas, um sistema de autogestão paritária, cujo funcionamento foi, no conjunto, julgado satisfatório.

A lei em questão contempla a representação do pessoal em dois órgãos sociais, no colégio de síndicos e no conselho de administração. O seu campo de aplicação foi limitado à indústria de mineração. As empresas deveriam ter uma suficiente grandeza, isto é, deveriam ter, sob sua dependência, mais de 1000 trabalhadores. Para tornar possível tal representação do pessoal, era necessário tornar obrigatória a existência de um colégio ou de uma comissão de síndicos.

Essa existência de um colégio ou de uma comissão tornava-se obrigatório até para as empresas cuja legislação era facultativa.

Além disso, deveriam assumir uma das seguintes formas jurídicas:

- A sociedade anônima
- A sociedade de responsabilidade limitada e ou
- A sociedade de mineração, dotada de personalidade jurídica própria.

Sobre a formação dessas sociedades Despax (1957) aborda sobre a procura de uma igualdade absoluta entre os direitos do capital e os do trabalho que inspira todas as disposições da lei, cuja regulamentação era estritamente a composição dos dois órgãos principais das sociedades: o conselho de administração e a diretoria.

O conselho de administração ficava, assim, com a sua composição transformada pela inclusão de representantes dos trabalhadores. Quanto à diretoria, compreendia-se de um representante dos trabalhadores, que deveria exercer seus deveres em colaboração estreita com o conjunto da direção. O papel desempenhado pelo diretor do trabalho, além de suas atribuições gerais a título de membro ordinário da direção, consistia essencialmente em se ocupar das questões sociais e do pessoal, estando credenciado para manter os debates com os trabalhadores, quando esses apresentavam reivindicações de salário.

Autogestão na empresas brasileiras

Nos últimos anos, particularmente na década de noventa, vem surgindo no Brasil uma série de organizações denominadas empresas de autogestão interligadas pela Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas em Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG); elas se estruturam como associações de trabalhadores ou como cooperativas autogestionárias.

Essas novas experiências devem enfrentar velhos problemas de autogestão. Eles são, para Gutierrez (1997, p.31):

“A necessidade de conciliar os objetivos de uma empresa (lucro, eficiência, atualização, vocação entre outros) como os aspectos específicos da autogestão (priorizar as pessoas, possibilidade de crescimento, trabalhar em um ambiente de confiança por exemplo); as decisões sobre o tema da propriedade; a assunção de que participar ativamente nesse tipo de empresa significa “mais trabalho”, e a necessidade de os operários serem preparados para a autogestão.”

Existem também fatores que devem ser tratados com cuidado: o comprometimento com o projeto coletivo, o cuidado com as eleições internas para manter o processo democrático, e a atualização em matérias administrativas.

Além de todos esses fatores acima mencionados, há de se revelar aspectos relacionados com modelos organizacionais que, seguidos ou gerados por essas organizações, são diferentes e decorrentes de pressupostos empresariais. Esses pressupostos são a obtenção da sobrevivência das organizações, das melhorias de desempenho, assim como também aprimoramento de produtos e serviços.

A autogestão, neste trabalho, Segundo Maximiano (2000) é definida como:

- 1. “ Consiste na autonomia completa de um grupo em relação às decisões que afetam seu trabalho ou sua empresa;*
- 2. De empresas que pertencem total ou parcialmente a seus empregados. Isto é, pode existir autogestão também, quando os participantes de um empreendimento são seus proprietários.”*

Autogestão é o tema desta dissertação sob o foco de análise das características e os efeitos da sua aplicação. Não faz parte o aprofundamento das características históricas, mas sim de uma praticidade atualizada no que se refere ao estudo da autogestão.

É importante observar também que, a autogestão não pode ser considerada como um fim em si mesma, como uma alternativa ideal para qualquer organização e tampouco como uma tendência para o futuro. Mas deverá ser levado em conta a questão da coexistência de diferentes modelos organizacionais, opções que devem ser escolhidas de acordo com cada situação e ambiente.

2. Objetivo da pesquisa

Objetivo Geral

Com a pesquisa pretende-se analisar o estado da arte de autogestão em uma organização brasileira que utiliza autogestão.

Objetivos Específicos

Analisar as principais características da organização que utiliza este processo, identificando os vários motivos da determinação de autogestão.

Caracterizar a estrutura, as formas de controle e recompensas, os processos de decisão/participação e a filosofia, no que se refere a autonomia dos gestores, da organização pesquisada.

3. Justificativa

A preocupação com os processos de mudança organizacional merecem uma consideração tanto por acadêmicos, no desenvolvimento de suas reflexões e proposições, quanto dos profissionais que, no meio empresarial, estão de alguma forma envolvidos com essas mudanças.

Longe de representar tendências dominantes ou mesmo que poderiam predominar no ambiente das organizações brasileiras, a escolha organizacional representada pela autogestão procura apontar arranjos organizacionais avançados.

Para que as empresas possam adotar autogestão, faz-se necessário defini-la em sua totalidade. Atualmente, a literatura apresenta-se um tanto confusa quanto a caracterização deste tipo de organização. Assim, a principal justificativa deste estudo concentra-se em contribuir, com a literatura, sobre o assunto Autogestão.

4. Perguntas Básicas

O problema de pesquisa é a utilização da autogestão e o que levam as organizações a buscar essa forma de administração.

- Quais são as principais características da administração da empresa autogerida estudada?

- Especificamente pretende-se pesquisar:
 - Estrutura da empresa de autogestão
 - Formas de controle da empresa de autogestão
 - Recompensas da empresa de autogestão
 - Processos de decisão da empresa de autogestão
 - Filosofia da empresa de autogestão
 - Composição do capital

5. Definição operacional dos conceitos básicos

Administração participativa: compreende todas as formas de representação dos funcionários na administração da empresa. A administração participativa pode ser divididas em três principais modalidades:

- No processo decisório: participação em informações, em decisões, na direção e administração (autogestão) nas organizações.
- Na estrutura: participação em equipes, organogramas descentralizados e em tarefas (enriquecimento de cargos).
- Nos resultados: participação nos resultados das organizações.

Autogestão: (neste trabalho) é definida como:

1. Consiste na autonomia completa de um grupo em relação às decisões que afetam seu trabalho ou sua empresa,
2. De empresas que pertencem total ou parcialmente a seus empregados. Isto é, pode existir autogestão também, quando os participantes de um empreendimento são seus proprietários.

Decisões: soluções para problemas rotineiros ou não-programados, através de um processo estruturado ou não estruturado, visando resolver problemas.

Direção: esta palavra está sendo utilizada no sentido de gerenciamento ou administração que significa o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização; e de usar todos os recursos disponíveis na organização para alcançar seus objetivos estabelecidos.

Equipes de trabalho: é um grupo de pessoas com um objetivo, que pode decidir como fazer para alcançá-lo. Trabalha dentro de uma área de autonomia, definida conjuntamente com a administração..

Indicadores de desempenho: critérios definidos para verificar os resultados da empresa e modos de mensuração, claramente identificados. Podem ser avaliados por grupos, por plantas ou por processos. Eles sugerem regras de conduta em caso de dúvidas e sinalizam as prioridades do negócio.

Planejamento organizacional: processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los.

6. Estrutura da Dissertação

No segundo capítulo, tratou-se de realizar uma revisão da literatura sobre autogestão, reunindo os resultados da atenção dada ao assunto por pesquisadores e estudiosos em diferentes países e épocas. Nesse capítulo, reuniram-se contribuições relacionadas à autogestão, a cooperativas, a Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária, bem como ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

No terceiro capítulo, expôs-se a metodologia da pesquisa, em que descreveram-se as investigações exploratórias realizadas, o modelo e o método de pesquisa adotados (estudo de caso) e a estratégia utilizada para coleta de dados. Adicionalmente, explicam-se o tratamento adotado para os dados coletados como também as limitações do método utilizado.

Os resultados obtidos por meio da pesquisa são apresentados no quarto capítulo. O principal foco desse capítulo foi caracterizar a organização estudada e apresentar os fatores do problema de pesquisa.

No quinto capítulo apresentam-se as considerações finais, conclusões e recomendações, assim como sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Autogestão

É definida segundo Maximiano (2000, p.475) como:

1. *“Na autonomia completa de um grupo em relação às decisões que afetam seu trabalho ou sua empresa,*
2. *E de empresas que pertencem total ou parcialmente a seus empregados. Isto é, pode existir autogestão também, quando os participantes de um empreendimento são seus proprietários.”*

Quando o empreendimento é grande a autogestão pode ser praticada por meio da designação de uma diretoria ou grupo de administradores, tornando-se impraticável a participação de todos os proprietários ou acionistas em todas as decisões e na administração diária.

Segundo Vieitez (1997), as organizações de autogestão se estruturam como associações de trabalhadores ou como cooperativas autogestionárias e apresentam quatro características importantes:

- os estabelecimentos são fabris e urbanos;
- são organizações coletivas e produtivas de trabalhadores;
- têm motivação autogestionária; e
- recebem um certo apoio dos sindicatos.

Como menciona Maximiano (1995) há inúmeros casos, em todo o mundo, de grandes empresas que pertencem total ou parcialmente a seus empregados. Como alguns exemplos

desta modalidade de autogestão no Brasil, pode-se citar as organizações:

Quadro 1 . Empresas de Autogestão

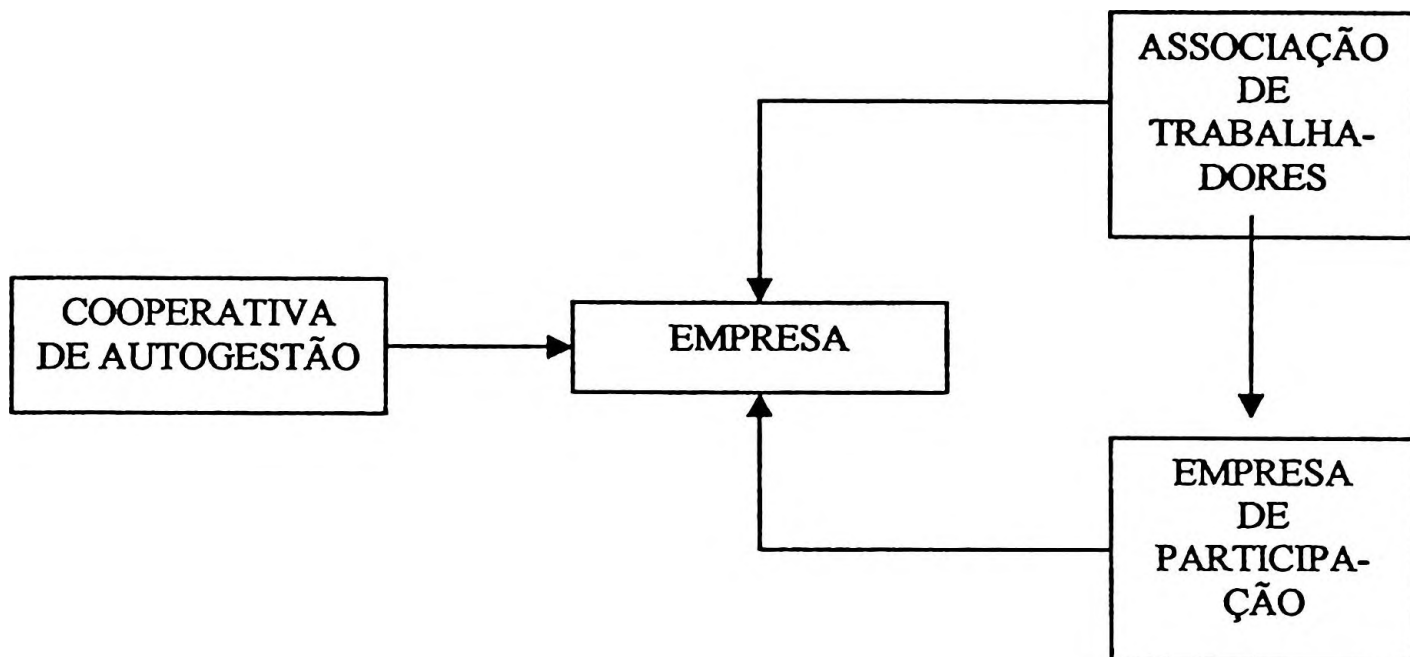
RAMO DE ATIVIDADE	ORGANIZAÇÃO
Metalúrgico	Coopermambrini - Vespasiano - MG Hidro Phoenix - Sorocaba - SP Ferramentas Friburguense - Nova Friburgo - RJ Cooparj - Rio de Janeiro - RJ Coopercon - Diadema - SP Coomec - Cachoeirinha - RS
Têxtil	Coopertex - São Paulo - SP Parahyba NE - Moreno - PE Bruscor Ltda - Brusque - SC Cootnor - Birigui - SP
Calçados e artefatos de couro	CAPC - Franca - SP Cooper Ativa - São Paulo - SP
Confecções	Cooperjeans - Avaré - SP Coopervest - Sergipe - SE Cooperara - Araraquara - SP

Fonte: Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG (13/5/1999)

Segundo Pereira (1998), para estruturar uma empresa de autogestão, a forma de organização pode ser uma Associação de Trabalhadores ou então uma Cooperativa de Autogestão.

Associação de trabalhadores deve ter o controle mínimo de 51% das ações, tratando-se de uma empresa organizada na forma de Sociedade Anônima ou então das cotas, tratando-se de uma empresa organizada na forma Limitada. Esse controle pode-se dar através de uma empresa de participação ou então diretamente pela Associação.

Figura 3. Associação dos trabalhadores



Fonte: BOLETIM ANTEAG, São Paulo: ANTEAG, 1998.

Cooperativa de Autogestão pode ser constituída com cem por cento do controle da empresa. E essa cooperativa não pode ter mais do que um por cento de empregados contratados. Para cada cem cooperados pode-se ter um empregado.

2. Autogestão em cooperativas no Brasil

Vieitez (1997), analisando os documentos da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), afirma que no país as cooperativas já existiam desde o começo deste século (século XX); porém, se desenvolveram intensamente na década de sessenta, e a década de noventa iniciou-se com mais de 3.500 cooperativas em todo o país.

Vieitez (1997, p.19) afirma:

“O objetivo da autogestão parece ter sido colocado com uma insistência e uma ênfase que não existiam no cooperativismo tradicional, mas nada disto garante que as cooperativas venham a inserir-se na sociedade segundo um patamar mais alto de atividades e seguindo princípios democráticos de gestão.”

A Organização de Cooperativas Brasileiras coordena um programa de autogestão que é executado pelas OCEs (Organizações de Cooperativas Estaduais). Cruzio (1999) menciona que as OCEs deverão envidar esforços para, na forma de lei, disciplinar a constituição de cooperativas, orientando os fundadores em todos os procedimentos, desde os estudos de viabilidade, os treinamentos para a capacitação inicial, as exigências legais e até o funcionamento.

Nesse programa de autogestão, a diretoria aparentemente formada por profissionais parece transmitir às bases a forma idônea de proceder, devendo ser por elas reproduzida, o que parece ser uma forma de “transferência do poder” por parte daqueles que possuem conhecimentos técnicos específicos.

3. Cooperativas

Uma sociedade cooperativa é segundo Lima (1997, p.86):

“[...] sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos seus associados.”

De acordo com a legislação, as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, devendo seus associados trabalharem com autonomia, não sendo permitida a caracterização de qualquer tipo de subordinação entre os associados, celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

O capital de uma cooperativa é variável, dividido em quotas-partes intransferíveis a terceiros estranhos à sociedade, cujo valor unitário não pode ser superior ao maior salário-mínimo. Salvo as exceções previstas em lei, nenhum dos associados poderá subscrever mais de um terço do total de quotas-partes.

A cooperativa é uma entidade sem fins lucrativos, porém obrigada a constituir um Fundo de Reserva de dez por cento das sobras líquidas e um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) de, no mínimo, 5% das sobras líquidas, em cada exercício social. O número de associados permitido em uma cooperativa é ilimitado, sendo estabelecido apenas o número mínimo de 20 associados. Todos os associados têm direito à singularidade de voto e ao retorno das sobras líquidas em cada exercício, proporcionalmente às operações realizadas, ou segundo deliberação da Assembléia-Geral.

Segundo Irion (1997, pp. 222)

“Existem alguns tipos de Cooperativas como: consumo, créditos urbano e rural, agropecuário, habitacional, educacional, eletrificação rural e de trabalho. Quanto às cooperativas de trabalho, considera-se como tal tanto as que produzem determinado bem – industrial ou artesanal – quanto aquelas que produzem serviços, incluindo-se, nesse caso, a prestação de serviços de mão-de-obra.”

A sociedade cooperativa funciona através da Assembléia Geral, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e Comissão de Crédito; destacados a seguir:

3.1. Assembléia Geral

A Assembléia Geral é a reunião dos associados. É o órgão supremo da cooperativa e com maiores poderes dentro dela. A Assembléia é comumente convocada pelo Presidente, podendo também, ser convocada pelo Conselho Fiscal, caso ocorra motivos graves e urgentes, ou por um quinto dos associados; quando o presidente não atender a solicitação dos mesmos.

As Assembléias podem ser:

Ordinária: geralmente nos primeiros meses de cada ano, realiza-se a Assembléia Geral Ordinária para a prestação de contas do exercício anterior, destinação das sobras, eleição de membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Extraordinária pode ser convocada sempre que necessário, sendo de sua alçada: reforma de estatuto e quaisquer assuntos que constem do Edital de Convocação.

3.2. Conselho de Administração

A Cooperativa é administrada por um Conselho de Administração, composto de associados, eleitos em Assembléia. O conselho é formado por um Presidente, um Tesoureiro, um Secretário e dois Conselheiros. Caberá a este Conselho, a responsabilidade pelo planejamento e execução das disposições estatutárias, legais e demais deliberações tomadas pelos associados em Assembléia Geral. O Conselho de Administração é o órgão cuja responsabilidade é a direção geral da cooperativa e a guarda do seu patrimônio. É o responsável direto, perante os associados, pelo fiel cumprimento das atribuições por ele delegadas.

3.3. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal se caracteriza por ser um órgão de caráter independente, formado por três membros efetivos e três membros suplentes, eleitos em Assembléia Geral. Esse Conselho é o órgão fiscalizador supremo da Cooperativa e é subordinado apenas à Assembléia Geral. A fiscalização do funcionamento de uma Cooperativa é de real importância para o grupo congregado, porque tranquiliza os associados, fortalece a administração e concorre para o desenvolvimento das operações.

3.4. Comissão de Crédito

O Conselho de Administração, visando racionalizar suas atividades, nomeia uma comissão que irá opinar preliminarmente sobre a concessão de empréstimos. Denomina-se Comissão de Crédito. É composta de seis associados e exerce suas funções obedecendo o mesmo prazo de mandato do Conselho de Administração. Para análise dos pedidos de empréstimos, a Comissão de Crédito segue as regras estabelecidas pelo Conselho de Administração, dentro dos preceitos legais e necessidades dos associados.

4. Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG

Técnicos do Departamento de Estatística do Governo Federal, com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores Calçadistas de Franca, iniciaram em 1991 um trabalho pioneiro na implantação de um projeto de autogestão na empresa Calçados Makerly, que havia encerrado suas atividades produtivas.

No início procuraram adaptar algumas experiências internacionais de autogestão a partir das experiências na França e na antiga Iugoslávia. Na década de noventa surgiram várias outras no Brasil como por exemplo: Coopervest, Hidro-Phoenix. Coopertex entre outras.

Com a finalidade de promover e coordenar a realização dos projetos foi criada a ANTEAG em fevereiro de 1994, a partir do I encontro nacional dos trabalhadores em empresas de autogestão e participação acionária.

A ANTEAG, cumpre três papéis básicos de acordo com o plano de ação desenvolvido no I Encontro nacional dos trabalhadores em empresas de autogestão e participação acionária em fevereiro de 1994. O primeiro papel refere-se às empresas, em particular, no momento inicial de sua constituição, apresentando aos trabalhadores questões relativas aos princípios de autogestão; à viabilidade econômico-financeira e aos aspectos jurídicos.

Também ao processo de negociação entre os grupos de trabalhadores existentes na organização, com os antigos donos, fornecedores, setor bancário, empresas estatais fornecedoras de serviços e instituições financeiras.

Após constituída a empresa dos trabalhadores (cooperativa), a ANTEAG trabalha no sentido de contribuir para o desenvolvimento da mesma, de tal forma que a empresa, enquanto negócio, se torne viável como também se instale uma estrutura através da qual os trabalhadores participem discutindo, criticando e tomando decisões.

Um segundo papel da ANTEAG é o de contribuir para a construção de um modelo autogestionário através da “inteligência coletiva”, da capacidade dos trabalhadores de constituírem uma empresa de produção industrial, que mesmo inserida num mercado competitivo, consiga ter no seu interior relações mais fraternas e solidárias.

Contribuir para que os trabalhadores produzam uma nova cultura, no qual o individualismo desapareça para dar lugar a colaboração. Essa mesma cultura não deve ficar restrita ao interior de cada uma das empresas de autogestão.

Para isso a ANTEAG atua no sentido de incentivar cada uma das empresas, não se isolando, e em conjunto criar espaços coletivos de discussão. Criar também possibilidades, não só de troca de produtos, como também de experiências, alternativas de gestão e alternativas organizacionais (funcionais).

Um terceiro e último papel da ANTEAG é :

- a) O de divulgar junto à mídia, nas diferentes esferas de governo e nas diferentes entidades da sociedade civil, a empresa de produção industrial autogestionária como possível alternativa para os trabalhadores, não só para a manutenção dos postos de trabalho numa

situação de desemprego, mas, fundamentalmente, em função da possibilidade de criar outras formas na relação de trabalho cujo centro seja o próprio funcionário.

- b) Estabelecer parcerias com entidades que comunguem com os mesmos objetivos filosóficos.
- c) Estabelecer convênios e parcerias com diferentes entidades para a consecução dos objetivos das empresas de autogestão.

Segundo a ANTEAG, através de seu plano de ação, conforme mencionado anteriormente e desenvolvido no I encontro nacional dos trabalhadores em empresas de autogestão e participação acionária (1994), a autogestão apresenta três principais objetivos:

- **Amenizar o problema social:** com a reestruturação industrial e recessão econômica, muitos empregos foram eliminados nos últimos anos. O objetivo social primordial do projeto de autogestão é recuperar e manter o emprego. Conseqüentemente, este objetivo não significa “fazer caridade”, e sim, buscar o compromisso das pessoas em relação a um trabalho de inteligência coletiva e social.
- **Mostrar a inteligência e capacidade dos trabalhadores:** a autogestão pode mostrar que os sócios(cooperados) são capazes e podem ter competência para administrar suas empresas com transparência, democracia e responsabilidade, usando como base a inteligência coletiva.

- **Ser lucrativo:** uma empresa autogestionária busca ser lucrativa enquanto negócio, pois os projetos produtivos têm que ser viáveis do ponto de vista econômico e financeiro. Os trabalhadores decidem coletivamente a destinação de tais recursos, seja no investimento para fortalecimento da empresa, ou no campo social com a distribuição de resultados.

Ainda segundo a ANTEAG, a autogestão só será um fato quando se investir no conhecimento das pessoas. Os trabalhadores são as fontes das inovações. As máquinas podem trazer mais qualidade, melhorar a produtividade e mesmo a qualidade de vida, porém, elas não criam. O ato de pensar e criar são os verdadeiros valores das empresas de autogestão.

É preciso olhar a situação da empresa como um todo, e não as pessoas individualmente. Nas empresas de autogestão, o valor econômico resulta do fato dos trabalhadores integrarem uma estrutura onde os resultados da organização coletiva valem mais do que a soma dos esforços individuais.

Assim, as empresas de autogestão, devem ter uma postura que valoriza e incentiva a inteligência coletiva como:

- Democratizar as tarefas que envolvam raciocínio. Dando oportunidade para que o conhecimento chegue ao conjunto dos trabalhadores, cuja divisão seja coletiva.
- Envolver as atividades em trabalhos conjuntos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, aproveitando talentos e participando do estabelecimento de estratégias para a empresa.
- Fomentar toda e qualquer atividade no sentido de trabalho em equipe, pois as equipes devem captar e direcionar os talentos em prol do coletivo.

- Transforma a inteligência coletiva no principal patrimônio da empresa e cultivá-la no contexto da ação.

4.1. Fatores de implantação de um projeto de Autogestão segundo a ANTEAG

O controle acionário de uma empresa pelos trabalhadores “*Employee buyout*” deve ter como objetivo básico a recuperação ou manutenção do emprego através de um projeto viável do ponto de vista econômico e financeiro. As premissas básicas para operacionalização do projeto segundo a ANTEAG (1994) são:

- Possível acordo entre as partes envolvidas: os futuros proprietário da empresa (trabalhadores) e, na maioria das vezes, o sindicato dos trabalhadores.
- Motivação de mão-de-obra de forma que acreditem no projeto.
- Rentabilidade e retorno do projeto no médio e longo prazo, ou seja, geração de dividendos e ou de lucros.
- Reestruturação produtiva e administrativa, buscando redução de custos e aumento da eficiência operacional.

4.2. Principais dificuldades na implantação de projetos de autogestão segundo a ANTEAG (1994)

- Dificuldades de se conseguir financiamento junto ao setor público ou privado. Os trabalhadores não tem aval/garantia e a inteligência coletiva dos trabalhadores não inspira confiança das instituições de crédito.
- Dificuldade de se tomar decisões coletivas.
- Dificuldade em trabalhar na modernização tecnológica para tornar a empresa mais competitiva. Dificuldade em eliminar, no curto prazo, condições de trabalho insalubres e perigosas.
- Dificuldade em superar a cultura paternalista. Por consequência, assumir riscos e responsabilidades do negócio.

4.3. Linha de Financiamento para projeto de Autogestão do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (Dez. 1999)

Os projetos de autogestão destinam-se aos trabalhadores organizados na sua maioria em associações ou cooperativas nos setores industriais e de serviços.

O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES fomenta a associação de trabalhadores oriundos de empresas em processos de mudanças estruturais, ou de privatização. Visa aproveitar a experiência dos profissionais que já atuam na organização, de modo a assegurar-lhes a permanência no mercado de trabalho. Os projetos de autogestão são classificados como Área Social segundo o BNDES.

Sucupira (1998) comenta que os principais requisitos para o financiamento a empresas de autogestão são a viabilidade do negócio e o comprometimento individual de cada um dos sócios com o endividamento, que deve ser compatível com o das demais empresas do setor.

Visando estimular o surgimento e a consolidação desse tipo de organização, o BNDES dispõe-se a examinar diretamente as operações, independentemente do seu montante e a apoiar, quando necessário, o aprimoramento técnico e gerencial das organizações. Além disso possibilita a aquisição de máquinas e equipamentos usados e a obtenção de créditos para capital de giro.

A linha de financiamento utilizada para este tipo de projeto é o FINEM - Financiamentos e Empreendimentos. Trata-se de uma linha de financiamento para microempresas, pequenas e médias empresas.

Nessa linha de financiamento, o Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade, FGPC, foi instituído pela Lei 9.531 de 10/12/97, passando a vigorar através do decreto lei no. 3.113. Trata-se de um fundo criado com recursos do Tesouro Nacional, administrado pelo BNDES. Tem como finalidade garantir parte do risco de crédito das microempresas, pequenas e médias empresas que venham a utilizar o BNDES especificamente para projetos de FINEM – Financiamentos e Empreendimentos.

As operações que vierem a utilizar o FGPC poderão ter redução das exigências de garantias reais e na parcela do crédito coberta por este Fundo. As instituições financeiras credenciadas, a seu critério, poderão também dispensar a exigência de garantias nos créditos de até quinhentos mil reais (R\$ 500 mil), aplica-se somente em operações que utilizem o FGPC e para os tipos de empresa mencionadas acima.

O BNDES tem uma carteira de cinco operações que envolvem um crédito de vinte e quatro milhões de reais, cuja soma atinge um faturamento de quarenta milhões de reais. E são ofertados cerca de mil e setecentos empregos nessas cinco empresas.

As condições financeiras dessas operações são bem distintas das condições normais do BNDES, pois o custo é inferiores às operações normais, e os prazos são mais longos, envolvendo participações que chegam a 100% do valor das operações. Em operações normais a participação do banco através de empréstimos oscila entre 65 e 70%. Essas operações tiveram o custo da taxa de juros de longo prazo (TJLP) mais a taxa adicional de risco cobrada pelo mercado financeiro (*Spread*) de 0,5%, em algumas, e de 1% em outras, sendo que em operações normais o banco empresta a juros de 4,5% ou 6%. Essa é uma das principais diferenças.

Conforme afirma Sucupira (1998, p.8):

“Um aspecto importante é que o fato do Banco estar reduzindo as exigências necessárias para se conceder os empréstimos, evitando assim a inviabilização de muitos projetos. As exigências para um financiamento é um problema normalmente difícil de ser solucionado, visto que não há muito o que ser dado em garantia. Mas ainda não foi criado para estes financiamentos nenhuma padronização ou norma específica, pois cada operação traz suas particularidades, o que impede a criação de um padrão que atenda às necessidades de todas as demandas.”

5. Níveis de decisão na autogestão

A empresa deve estabelecer quais decisões pertencem à administração, quais pertencem ao grupo de trabalho e quais devem ser compartilhadas. Segundo Plunkett e Fournier (1991), existem três níveis de decisões:

Decisões independentes: são decisões tomadas por gerentes, supervisores ou indivíduos que não ocupam cargo gerencial, não precisam de discussão, informação ou acordo do grupo. São decisões tomadas para acelerar o processo de resolver problemas e geralmente não são questionadas.

Decisões colaborativas (consultivas): são decisões tomadas por gerentes ou grupo de pessoas, não podem ser impostas e precisam ser discutidas, participadas e aconselhadas por pessoas que serão afetadas por elas. A discussão sobre as decisões não tira a responsabilidade do tomador da decisão final. Pode ocorrer que as expectativas com relação a alguma decisão não fiquem bem claras, e o grupo passa a acreditar que deveriam tomar a decisão, em vez de apenas fazer recomendações.

Decisões tomadas por pessoas e grupos: são decisões tomadas pela equipe ou pela pessoa que recebeu poderes para isso e não precisam ser aprovadas pela administração. O grupo assume a responsabilidade.

6. Fatores de vantagens e desvantagens da autogestão

6.1. Vantagens

Para Katzenback e Smith (1995) podem ser vantagens:

- As equipes podem revelar formas mais abrangente para a solução de problemas. Geralmente, quanto mais abordagens são apresentadas maior a chance de se encontrar a melhor;
- Solucionar problemas em grupo aumenta as chances de êxito na implementação, ao incluir no processo de tomada de decisão, todas as pessoas envolvidas. Quando as pessoas ajudam a resolver um problema, elas vêem a solução como sua, e têm um interesse pessoal em fazê-la dar certo.
- As pessoas que ajudaram a tomar uma decisão terão mais probabilidade de conhecer e compreender essa decisão e o seu resultado.

Para Singer (1998) na autogestão o esforço produtivo dos trabalhadores, em vez de ser exercida por um poder externo, é feita por dentro da coletividade de trabalhadores, o que diminui seu custo e altera sobremaneira seus efeitos; que podem ser redução do desperdício e também um aumento na capacidade de produção.

E afirma:

“Mas, nem tudo são flores. Se a autogestão apresenta vantagens, ela arrosta, nas atuais circunstâncias, graves dificuldades. Os novos proprietários tem menos ativos que obrigações, primeiro porque são pobres, segundo porque herdaram dívidas dos antecessores. Por isso não podem oferecer as garantias que os bancos requerem para

dar empréstimos. Em suma, os novos cooperados são uma espécie de capitalistas coletivos mas carecem de capital. Outra dificuldade é o despreparo administrativo, e algumas vezes técnico também, dos novos encarregados. Os gerentes-operários têm que aprender fazendo e não podem se permitir muitos erros porque podem ser fatias.”

6.2. Desvantagens:

Segundo Costa (1997), verifica-se de maneira geral que podem ocorrer algumas crises no trabalho de autogestão, motivadas por:

- **Diminuição da coesão:** maior frequência do uso do “eu”, “você”, “ele”, do que “nós”, prevalecendo muito mais as vontades individuais ao invés dos objetivos estabelecidos pelo grupo.
- **Diminuição da interação entre os integrantes:** os membros do grupo de autogestão se preocupam mais com a segurança individual, perdendo a característica do grupo.
- **Valorização de atitudes negativas:** críticas, padrões comportamentais egoístas, rejeições, resistências às mudanças, são valorizados em detrimento das boas iniciativas individuais.
- **Dificuldade na descrição de tarefas:** predomínio de papéis de trabalho eventuais sobre papéis estáveis; predomínio das mesmas pessoas em papéis de menor importância e responsabilidade.

- **Dificuldade na maleabilidade da estrutura do grupo:** ausência de equilíbrio entre estrutura formal e informal, inflexibilidade e falta de agilidade.
- **Dificuldade quanto à liderança:** surgimento de lideranças inconseqüentes; diminuição do surgimento de lideranças emergentes sancionadas pela equipe; aumento de ocorrências de lideranças impostas; atuação de lideranças ou predominantes ditatoriais ou predominantes na base liberal, sobre lideranças democráticas e participativas.

7. Os salários em Autogestão

A questão da flexibilidade salarial é um fator que deve ser considerado, pois resulta do fato de que o trabalhador é ao mesmo tempo assalariado e proprietário, fazendo com que muitas vezes ele aceite uma remuneração mensal menor, do que teria, se fosse assalariado convencional. E no caso do cooperado, uma retirada em nome de uma receita ao final do ano que compensaria uma sucessão de perdas mensais.

E no caso do cooperado, uma retirada em nome de uma receita ao final do ano compensaria uma sucessão de perdas mensais. Além disso, a existência dessa possibilidade faz com que os trabalhadores possam eventualmente aceitar reduções até nominais de seus salários diante de certas condições exigidas pelo mercado. Isso faria com que essa empresa pudesse, diante de uma queda das vendas, por exemplo, manter o nível de emprego da autogestão, visto que algumas empresas poderiam optar por contar produção e trabalhadores para manter seus custos estáveis.

Como menciona Farevet (1998, p.11) :

“É interessante notar que esses diferentes posicionamentos diante desta questão trazem os componentes ideológicos de cada grupo. E isso, além de ser algo inegável, é algo também desejável, pois toda empresa tem a sua cultura e sua ideologia, e não há porque pensar que isso seria diferente com as empresas autogeridas. Mas é verdade que esse compromisso com o emprego, além de ser um ponto de identidade entre os trabalhadores e participantes dessa empresa, tem que se traduzir em medidas concretas. E entre essas medidas concretas está a idéia de que a demissão ou a redução do quadro de trabalhadores deve ser sempre a última hipótese de ajuste aos eventuais problemas de mercado. E isso na verdade já é uma forma diferenciada de tratar o trabalhador, que nesses casos até independe da condição da empresa.”

O capítulo seguinte tratará da Metodologia utilizada nesta dissertação.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE PESQUISA

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE PESQUISA

1. Método de pesquisa

O método de pesquisa a ser utilizado neste projeto é o estudo de caso. Conforme Yin (1989), o estudo é definido, através de três principais aspectos:

1. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real;
2. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes e
3. Múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O problema em estudo apresenta a primeira característica, à medida em que constitui um fenômeno atual e presente na realidade de algumas empresas brasileiras. Busca-se a avaliação conceitual de um sistema, já em uso por algumas empresas, como instrumento de administração.

A literatura de pesquisa propõe uma tipologia clássica dos estudos científicos com base no seu objetivo: exploratório, descritivo ou explanatório (experimental). Goode e Hatt (1972, p. 423) definem estas tipologias:

“O estudo exploratório pode se assumido como o primeiro ponto no processo de pesquisa. Com base na evolução das hipóteses prováveis, os projetos de pesquisas experimental ou descritiva são elaborados para prova tais hipóteses. Os estudos descritivos destinam-se a descrever as características de determinada situação (...). Um estudo descritivo, precisa coletar dados com objetivo definido e deve incluir uma interpretação por um investigador. Apesar dos estudos descritivos serem

utilizados em pesquisa mercadológica, não são inteiramente satisfatórios para determinar a relação de causa e efeito.(...), é impossível separar inteiramente nos estudos descritivos o efeito de uma determinada variável do efeito de outras variáveis. Os estudos experimentais, em grande parte, superam essa dificuldade.”

As características do estudo deste projeto identificam-se pela predominância descritiva. Apresentam-se situações definidas de uso de um sistema (autogestão), que devem ser caracterizadas de forma estruturada, pela visão de avaliação. Parasuramam (1991, p. 166) discute a adequação do estudo de caso aos estudos exploratórios, descritos e até experimentais. Embora mais usados nas pesquisas exploratórias e descritivas, pensam os autores que, em várias situações, o estudo de caso constitui o processo final da pesquisa formal, uma vez que a prova das conclusões ocorre somente, quando postas em prática (estudo experimental).

Em grau menos elevado, a pesquisa deverá exibir um caráter explanatório, apontando causas que dificultam a aplicação total deste modelo nos casos estudados.

Conforme Gil (1988, p. 58) descreve:

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.”

As características apontadas por este autor estão presentes neste projeto. Tem-se como único objetivo a autogestão, definida pelos seus principais aspectos.

A escolha da estratégia de pesquisa deve, por fim, contemplar ações no sentido de compensar

eventuais deficiências no método escolhido. A seguir serão apresentadas as principais críticas, segundo Yin (1989), ao método do estudo de caso.

- **Evidências equivocadas e resultados enviesados, decorrentes da falta de rigor científico:** Yin (1989), coloca que a falta de rigor científico pode incidir não somente sobre o estudo de caso, mas sobre qualquer método de pesquisa. Vieses e análises parciais podem estar presentes na condução de um experimento, no desenho de um questionário (survey), ou relato de uma pesquisa histórica. A presente pesquisa, se não imune a falta de rigor científico, possibilita fácil validação dos resultados. As intervenções efetuadas nas empresas escolhidas como caso, não existirão apenas durante o período da pesquisa, mas foram aprovadas por seus dirigentes, como realização de longo prazo.
- **O estudo de caso provê pouca base para a generalização científica:** a construção de uma teoria não se faz a partir de um único experimento ou caso, mas de muitos. Goode e Hatt (1972, p.431) afirmam que:

[...] “ordinariamente, não será capaz de generalizar com segurança com um grupo pequeno de casos, mas é quase sempre verdade que a profundidade da perspicácia dado pelo estudo do caso fornecerá hipóteses úteis para um complemento estudo a posteriori do caso.”

- **Os estudos de caso são longos e resultam em relatórios de difícil leitura:** entre os tipos possíveis de estudo de composição de estudo de caso, identificados por Yin (1989), está aquela baseada em perguntas e respostas como alternativa válida à narrativa tradicional. A

escolha por esta forma de composição justifica-se pela facilidade de entendimento que possibilita ao leitor, permitindo-lhe direcionar a sua leitura apenas as perguntas e respostas de seu interesse.

Gil (1988, p.59) apresenta mais duas vantagens do estudo de caso:

“ O estímulo a novas descobertas: Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. É freqüente o pesquisador dispor de um plano inicial e, ao longo da pesquisa, Ter o seu interesse despertado por outro aspecto que não havia previsto [...]. A ênfase na totalidade. No estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.”

2. O trabalho de campo

Para Gil (1988), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita de várias formas usuais: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história da vida. Geralmente utiliza-se mais de um procedimento. Goode e Hatt (1972, p.432) endossam a colocação de Gil quando escrevem que:

“Embora não seja possível identificar o método do estudo de caso como uma técnica particular de obter dados, é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida [...]. Para se obter esses dados holísticos, podem-se usar todas as técnicas que qualquer outro modo de organização usa: entrevistas intensivas, questionários, autobiografias, documentos, relatos de casos de outros, cartas, entre outros.”

A técnica de coleta de dados depende da natureza dos dados que se quer levantar. Pode-se caracterizar os dados desta pesquisa como:

- Primários, já que devem ser coletados especificamente para a pesquisa;
- Qualitativos, uma vez que a maior parte dos dados não pode ser expressa sob a forma de números. A natureza dos dados acaba por emprestar o nome à natureza da pesquisa. Assim, pode-se classificar as pesquisas em qualitativas e quantitativas conforme o tipo de dados de que fazem uso. Parasuraman (1991), coloca que a fronteira entre a pesquisa qualitativa e quantitativa não é nítida. Acrescenta que a pesquisa qualitativa, equivocadamente, conhecida como *Soft*, não tem menos valor do que a pesquisa quantitativa, tido como *hard*. Ambos os tipos têm desvantagens a serem consideradas, com o objetivo de maximizar os benefícios de seus respectivos usos. Ao alertar para os riscos de falseamento, também presente na pesquisa quantitativa, o autor faz uso do trocadilho “cálculos mentem e mentirosos calculam”.

Parasuraman (1991) apresenta o questionário e a observação como os dois métodos mais apropriados para a coleta de dados primários, e podem ser usados, simultaneamente, de forma complementar. Quando usado para um estudo mais descritivo e explanatório, o questionário deve ser menos flexível ou mais amarrado aos propósitos da pesquisa.

Para Yin (1989) existem seis diferentes fontes no estudo de caso: documentação, registro de arquivo, entrevista, observação direta, observação participativa e artefatos físicos.

De acordo com estes autores o que se utilizou foi:

- **Documentação:** as informações serão obtidas através de documentação indireta, onde estão contidas as fontes primárias ou pesquisa documental, e as fontes secundárias ou pesquisa bibliográfica; e as diretas, adotando-se a pesquisa de campo, para a aquisição das informações necessárias ao estudo e ao aperfeiçoamento do modelo.
- **Entrevistas:** se faz uso nesta pesquisa de entrevista dirigida por um questionário estruturado. O observador, ao verificar o uso de todas as características que descrevem o modelo, deve efetuar perguntas livres, que complementem ou ratifiquem as restrições para a utilização do modelo.
- **Observação Direta:** A observação direta do modelo cumpre algumas finalidades, como:
 - a. identificar deficiências do modelo de ordem funcional, informacional e integracional,
 - b. confirmar a entrevista,
 - c. identificar situações de desconhecimento das funções, que levam a críticas injustificadas.

Para Stake (1995, p.62):

“Durante a observação, o pesquisador do estudo de caso qualitativo mantém um bom registro dos acontecimentos, de forma a prover uma descrição relativamente incontestável, para análise e posterior inclusão, no relatório final. Ele deixa a situação contar a sua história, o problema, a solução do mesmo ou a impossibilidade da resposta.”

- **Observação participativa:** para eliminar respostas viesadas pela falta de conhecimento do usuário, a manipulação do modelo pelo observador pode esclarecer dúvidas do observador e permitir eventuais retificações dos registros do observador.

3. Critérios para a descrição dos resultados

Yin (1989), ressalta que toda investigação deve iniciar com uma estratégia de análise, onde sejam definidas prioridades sobre o que analisar, com base nas razões que justificam esta análise. Segundo o autor:

“O objetivo básico é interpretar a evidência de modo imparcial, sem dar margem a leituras alternativas. O papel de uma estratégia genérica é auxiliar o investigador na escolha da técnica a ser utilizada, dentre aquelas possíveis, e concluir com sucesso a fase de análise.”

O autor reconhece, no entanto, que a análise das evidências constitui uma das questões menos desenvolvidas e mais difíceis no estudo de caso. Stake (1995, p.72) reforça o lado intuitivo e pessoal da análise que, se não dispensa uma estratégia, pode vir a complementá-la:

[...] “o estudo qualitativo abre possibilidades para uma série de interpretações que fazem sentido. Cada pessoa reúne uma boa dose de experiência para identificar objetos e fenômenos estranhos [...]. Existe ainda, muito de arte e intuição no processo de busca de um significado.”

Stake (1995) apresenta duas estratégias de análise dos estudos de caso:

- Interpretação direta de cada ocorrência
- Agregação de várias ocorrências, até que características comuns justifiquem a existência de uma classe (categoria).

O que Stake chama ocorrência não é o caso, mas os fatos percebidos em cada caso. Existem alguns fatos segundo Stake (op. cit. p.76) que devem ser analisados repetidamente, até a

construção de um significado, enquanto outros são valiosos para o estudo com apenas uma ocorrência. A tipologia proposta por Yin (1989, p. 106) não coincide com a de Stake (op. cit. p.74), e parece mais adequada para pesquisa deste projeto.

- Estratégia baseada nas proposições teóricas:

“... as proposições teóricas do estudo devem dar forma ao plano de coleta de dados e, posteriormente, ditar as prioridades para as estratégias de análise [...]. De forma clara, as proposições dirigem a atenção para certos dados, obscurecendo outros”.
(Yin, 1989 p. 106).

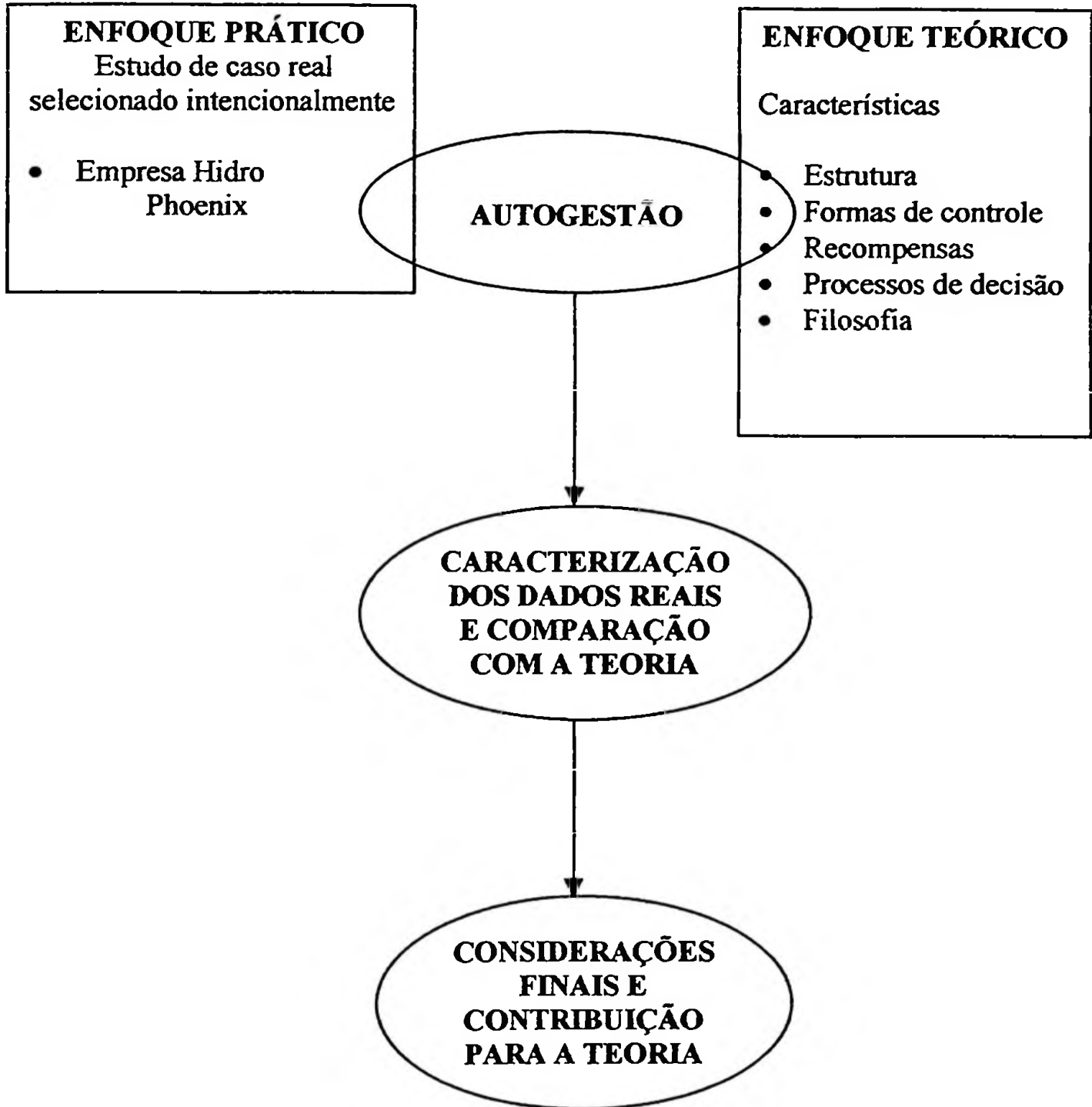
- Estratégias descritivas: tal estratégia baseia-se na descrição do estudo e, segundo o autor é menos recomendável que a primeira. Constitui alternativa válida quando da impossibilidade de uso das proposições do estudo como guia de análise. Pode ainda ser utilizada complementarmente à primeira estratégia, com o objetivo de auxiliar a caracterização das relações de causa presente no caso.

As duas estratégias anteriores, classificadas por Yin (1989) como gerais, fornecem as diretrizes para os procedimentos específicos de análise. Mais por uma restrição operacional, e menos pela característica do problema, a presente pesquisa constitui uma análise pontual dos casos escolhidos. A estratégia de análise a nortear esta pesquisa, baseia-se essencialmente nas proposições do estudo.

A seguir é apresentada a Figura 4 referente ao modelo de pesquisa.

4. Modelo de pesquisa

Figura 4. Modelo de pesquisa



CAPÍTULO IV

ESTUDO DE CASO

CAPÍTULO IV

ESTUDO DE CASO

Indústria Metalúrgica Hidro-Phoenix Ltda.

1. Histórico

Em 1994, um grupo de 32 pessoas resolveu levar adiante a empresa em que trabalhava, e para isso, assumiu a metalúrgica que, por conta dos débitos acumulados, teria que ser paralisada, tornando-se inviável.

A Indústria Hidro-Phoenix teve suas origens na antiga empresa Domênico Bestetti, fabricante de equipamentos hidráulicos chamados cilindros hidráulicos manuais ou “macacos hidráulicos”. Foi a primeira empresa nacional a implantar o sistema de autogestão, sendo também a pioneira ao levantar financiamento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, que acabou criando uma linha especial de crédito para esse tipo de administração empresarial, inexistente até então.

Para evitar que os 120 funcionários da indústria fossem demitidos, o sindicato propôs um sistema de autogestão, que serviria para avaliar a real situação da Bestetti. Um administrador de empresas, José de Oliveira, foi contratado pelo sindicato para ajudar nessa avaliação.

É uma indústria saudável do ponto de vista financeiro, cujo faturamento mensal era de aproximadamente R\$ 130 mil (nov./99). A Indústria Hidro-Phoenix inaugurou no dia 25 de agosto de 1997, suas instalações próprias em um galpão com 1.860 m², numa área de 4.000m², doada pela Prefeitura de Votorantim, estado de São Paulo e construída com financiamento do BNDES. A meta da empresa em 1999 era faturar R\$ 200 mil mensais e

conquistar o mercado externo. Foram necessárias muita luta e determinação dos funcionários que se decidiram tomar os donos da empresa.

Logo ficou evidente que não haveria como sanear a empresa. Era impossível pagar os débitos atrasados, afirmava Oliveira, que era o assessor administrativo da Hidro-Phoenix. Em maio de 1994, surgiu a proposta de autogestão, que foi aceita por 32 dos 120 empregados da Bestetti.

Através da Justiça do Trabalho, em dezembro de 1994, máquinas foram leiloadas e o resultado revertido para o pagamento de uma parte da dívida trabalhista. Todos receberam 49,6% do que lhes era devido. Os que optaram pela autogestão, trocaram os 50,4% restantes por dispositivos e ferramentais, que não entraram em leilão, porque são específicos para a produção de macacos hidráulicos.

A rescisão contratual dos 120 funcionários efetivou-se a 30 de maio de 1994. Em junho foi formada a Associação dos Funcionários da Indústria Metalúrgica Hidro-Phoenix (uma cooperativa autogestionária), que pertence à empresa.

No dia 30 de agosto de 1994, foi solicitado o financiamento junto ao BNDES. O projeto apresentado foi avaliado positivamente. Mas havia um problema: não existia linha de financiamento para empresas de autogestão. O banco criou, então, uma linha especial, concedendo um crédito de US\$ 800 mil à Indústria. Existiram obstáculos e muita negociação. Somente uma parte do financiamento, no valor de US\$ 300 mil, foi creditado em dezembro de 1995, um ano e quatro meses depois do pedido.

Figura 5.**Indústria Hidro-Phoenix - BNDES**

Os 32 associados ficaram trabalhando no próprio prédio da Bestetti, na zona industrial, com máquinas emprestadas de empresas solidárias. Esses funcionários que ficaram tiveram que suprir todas as áreas; desde a produção, a administração, a compra de matéria-prima até a venda do produto final.

A Associação tem uma diretoria eleita a cada dois anos, em assembléia cujas decisões são absolutas. Mensalmente é realizada uma reunião entre os associados, que em dezembro de 1999 eram 33, para discutir as propostas, metas e corrigir rumos. Sempre que necessário, é convocada uma assembléia.

A essa assembléia cabe a deliberação da entrada de um novo associado na associação. O requisito básico para a entrada desse novo associado é sua capacidade de trabalho, ou seja, o que ele pode acrescentar, com sua experiência e conhecimento, para que a empresa cresça. O salário médio líquido dos 33 associados, era em dezembro de 1999, aproximadamente de R\$500,00. Lucros ainda não existem para serem divididos.

2. Linha de Produtos

A Indústria Hidro-Phoenix produz equipamentos hidráulicos chamados cilindros hidráulicos manuais ou “macacos hidráulicos” utilizados em veículos e em áreas industriais, com capacidade de pequena, média e de alta tonelagem.

Os modelos diferenciam-se principalmente pela capacidade de suportarem diferentes pesos.

São diversos modelos caracterizados a seguir;

Modelos Telescópico

São dois modelos desse produto com características diferentes em relação à capacidade de toneladas que podem suportar. São compostos por rodas especiais de fácil locomoção; acabamento em tinta de alta durabilidade (cor azul ou vermelho); de fácil manutenção e de reposição de peças. Sua principal utilização é para retirar e instalar caixas de transmissão em veículos suportados por elevadores.

Especificações técnicas

Quadro 2:

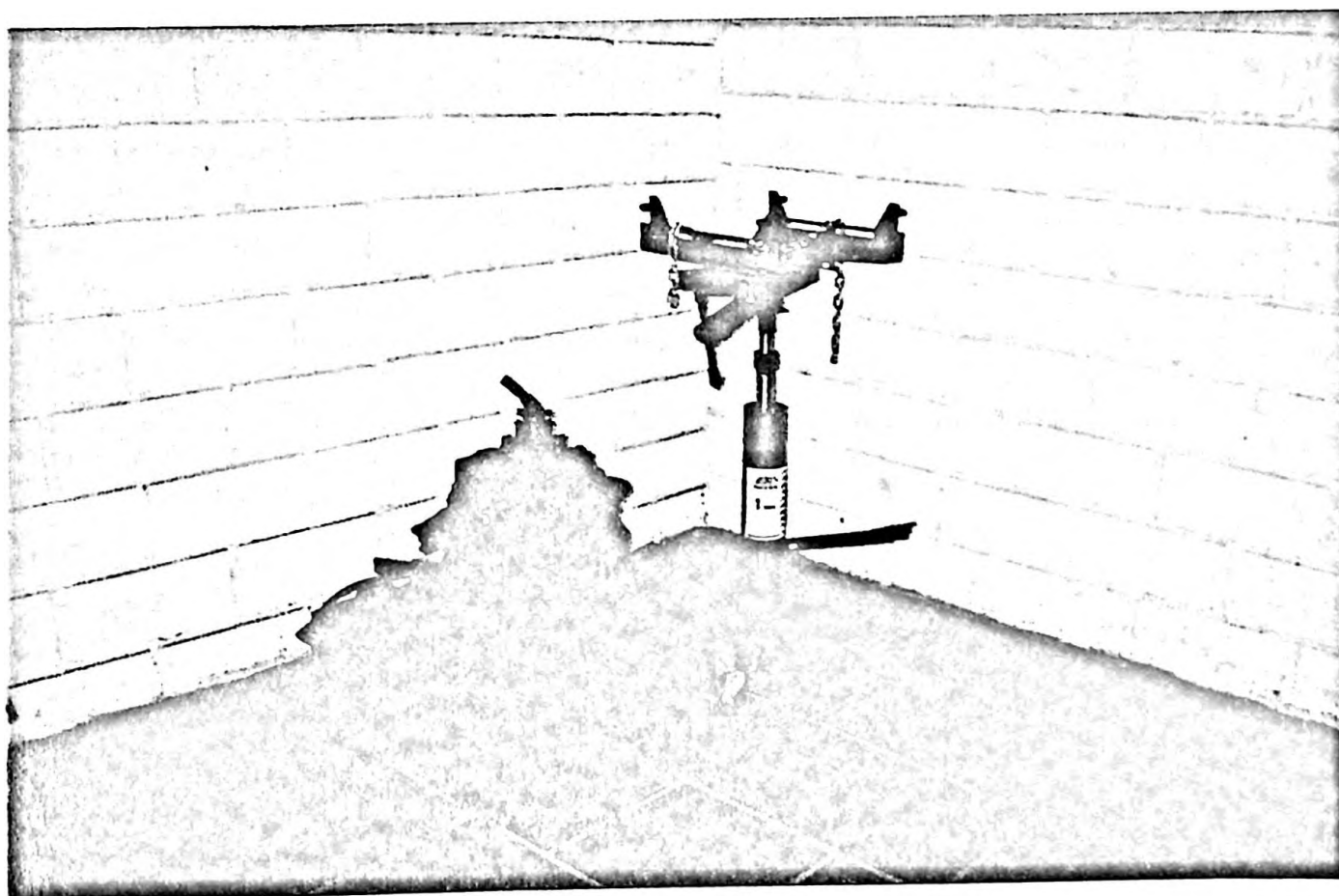
Modelos Telescópico

MODELO		IPT-5	HPT-10
Capacidade em Quilograma		500	1.000
Curso dos pistões em milímetros		990	990
Altura de apoio	Mínima em milímetros	850	850
	Máxima em milímetros	1.840	1.840
Inclinação apoio	Para frente (graus)	15	15
	Para trás (graus)	15	15
	Para a direita (graus)	15	15
	Para e esquerda (graus)	15	15
Dimensão da base em milímetros		1.000x1.000	800x700
Peso líquido em quilos		68	77

Fonte: Indústria Hidro-Phoenix

Figura 6.

Modelo Telescópico



Modelos Transmissão

São dois modelos desse produto com características diferentes em relação à capacidade de toneladas que podem suportar. São compostos por rodas especiais de fácil locomoção; acabamento em tinta de alta durabilidade (cor azul ou vermelho); de fácil manutenção e de reposição de peças. Sua principal utilização é para retirar e instalar caixas de transmissão em veículos suportados por elevadores.

Especificações técnicas

Quadro 3.

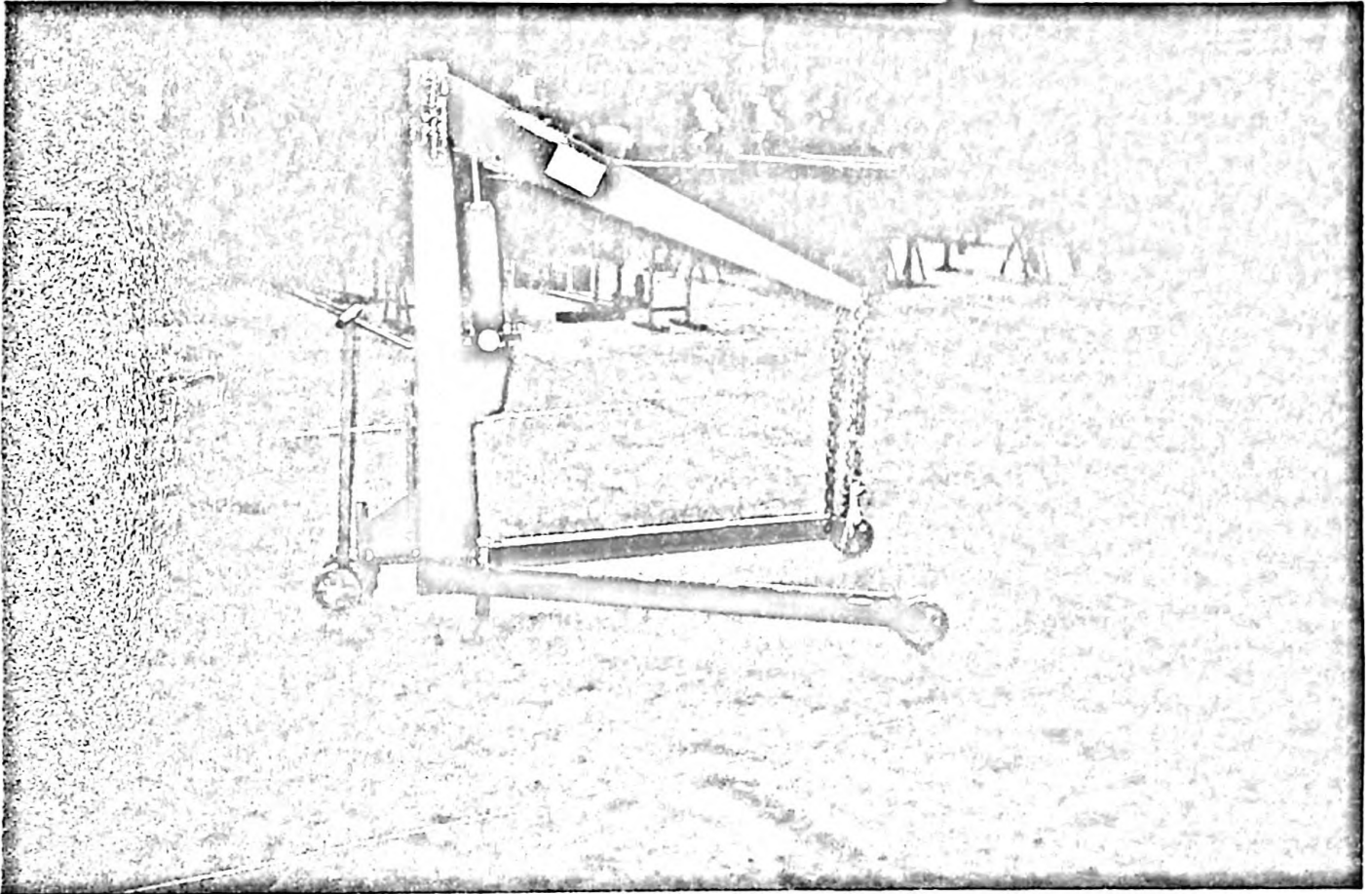
Modelos Transmissão

MODELO		HPTR-10	HPTR-20
Capacidade em quilograma		1.000	2.000
Curso dos pistões em milímetros		560	640
Altura de apoio	Mínima em milímetros	220	280
	Máxima em milímetros	630	940
Inclinação apoio	Para frente (graus)	30	30
	Para trás (graus)	15	15
	Para a direita (graus)	15	15
	Para e esquerda (graus)	15	15
Comprimento total em milímetros		930	1.120
Largura total em milímetros		540	700
Atura total em milímetros		375	460
Peso líquido em quilos		68	120

Fonte: Indústria Hidro-Phoenix

Figura 7.

Modelo Transmissão



Modelos Garrafa

São oito modelos desse produto com características diferentes relação a capacidade de toneladas que podem suportar. São compostos por rodas especiais de fácil locomoção; acabamento em tinta de alta durabilidade (cor azul ou vermelho); de fácil manutenção, com uso de pistão de rosca extensiva; possibilitando uma fácil e reposição de peças.

Especificações técnicas

Quadro 4:

Modelos Garrafa

MODELO	HP-2G	HP-3G	HP-5G	HP-8G	HP-12G	HP-15G	HP-22G	HP-32G
Capacidade (kg)	2.000	3.000	5.000	8.000	12.000	15.000	22.000	32.000
Curso pistões (mm)	115	115	160	150	150	150	160	170
Extensão (mm)	50	75	75	75	75	75	75	75
Altura máxima (mm)	345	370	465	455	455	455	490	525
Altura mínima (mm)	180	180	230	230	230	230	255	280
Base (mm)	90x99	94x101	102x111	118x124	138x143	150x157	178x187	192x202
Peso líquido (Kg)	2,5	2,8	3,7	5,5	6,9	9,0	13,3	17,3
Cabo (mm)	300	300	300	595	595	595	595	595

Fonte: Indústria Hidro-Phoenix

Figura 8.

Modelos Garrafa



Modelos Jacaré

São cinco modelos desse produto com características diferentes em relação à capacidade de toneladas que podem ser suportadas. São compostos por rodas especiais de fácil locomoção; acabamento em tinta de alta durabilidade (cor azul ou vermelho); de fácil manutenção; com pedal de elevação mais leve e mais ágil; e de fácil reposição de peças.

Especificações técnicas

Quadro 5:

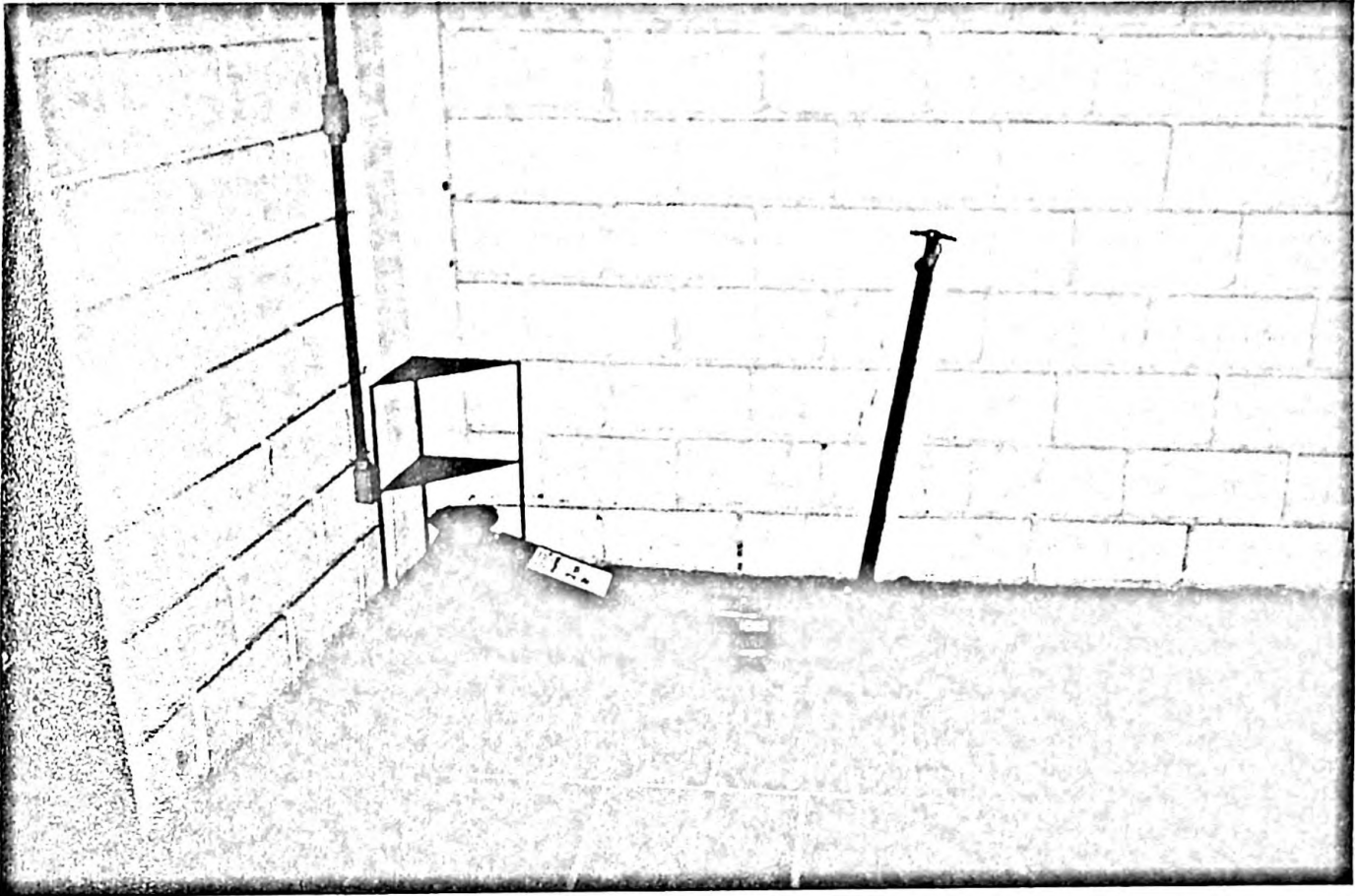
Modelos Jacaré

MODELO	HP-1,5J	HP-2J	HP-2JC	HP-4J	HP-6J
Capacidade (kg)	1.500	2.000	2.000	4.000	6.000
Altura do braço de elevação (mm)	515	515	325	420	445
Comprimento (mm)	1.180	1.180	690	1.250	1.280
Altura máxima (mm)	1.120	1.120	945	1.185	1.195
Largura Total (mm)	360	360	360	480	480
Altura máxima do chassis (mm)	190	190	160	195	215
Peso líquido (Kg)	50	50	33	70	90

Fonte: Indústria Hidro-Phoenix

Figura 9.

Modelo Jacaré



3. Rede de Distribuição

A empresa opera com uma rede de representantes que atuam em quase todo o Brasil, segmentada por regiões Sul, Sudeste, Norte, Nordeste e Centro Oeste. Dentro de cada região, existe uma segmentação por Estado.

Região Sudeste:

São Paulo: Capital, Região do ABC e Interior.

Minas Gerais: Belo Horizonte e Interior.

Rio de Janeiro: Capital, Grande Rio, Volta Redonda e Barra Mansa.

Espírito Santo: não há representantes

Região Sul:

Santa Catarina: Florianópolis, Joinville, Lages, Crisiuma e Interior.

Paraná: Curitiba, Araucária e Interior.

Rio Grande do Sul: Porto Alegre e Interior.

Região Centro Oeste:

Mato Grosso do Sul: Campo Grande e Interior.

Mato Grosso: Cuiabá e Interior.

Goiás: Goiânia e Interior.

Distrito Federal: Taguatinga, Gama, Sobradinho e Ceilândia.

Região Norte:

Acre: não há representantes.

Amapá: Macapá e Santana.

Amazonas: não há representantes.

Pará: não há representantes.

Rondônia: não há representantes.

Roraima: não há representantes.

Tocantins: não há representantes.

Região Nordeste:

Alagoas: Maceió e Arapiraca.

Bahia: Salvador e Camaçari.

Ceará: não há representantes.

Maranhão: não há representantes.

Paraíba: João Pessoa e Campina Grande.

Pernambuco: Recife, Caruaru e Garanhões.

Piauí: não há representantes.

Rio Grande do Norte: não há representantes.

Sergipe: não há representantes.

4. Localização das Instalações

A Indústria Hidro-Phoenix está localizada na Cidade de Votorantim próximo a Sorocaba, interior de São Paulo, em instalações próprias, numa área total de quatro mil metros quadrados e em um galpão de mil e oitocentos e sessenta metros quadrados.

O terreno foi doado pela Prefeitura Municipal de Votorantim, já o galpão foi construído com financiamento do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social - BNDES.

O prédio da empresa é composto por uma área administrativa, por uma área de produção e pelo restaurante. A parte administrativa possui, além de toda uma estrutura mínima, microcomputadores, telefones e fax. O restaurante não é grande, mas bem estruturado, proporcionando conforto às refeições. E a área de produção ocupa a maior parte construída da empresa.

Figura 10.

Restaurante da Indústria Hidro-Phoenix



5. Estrutura e Filosofia

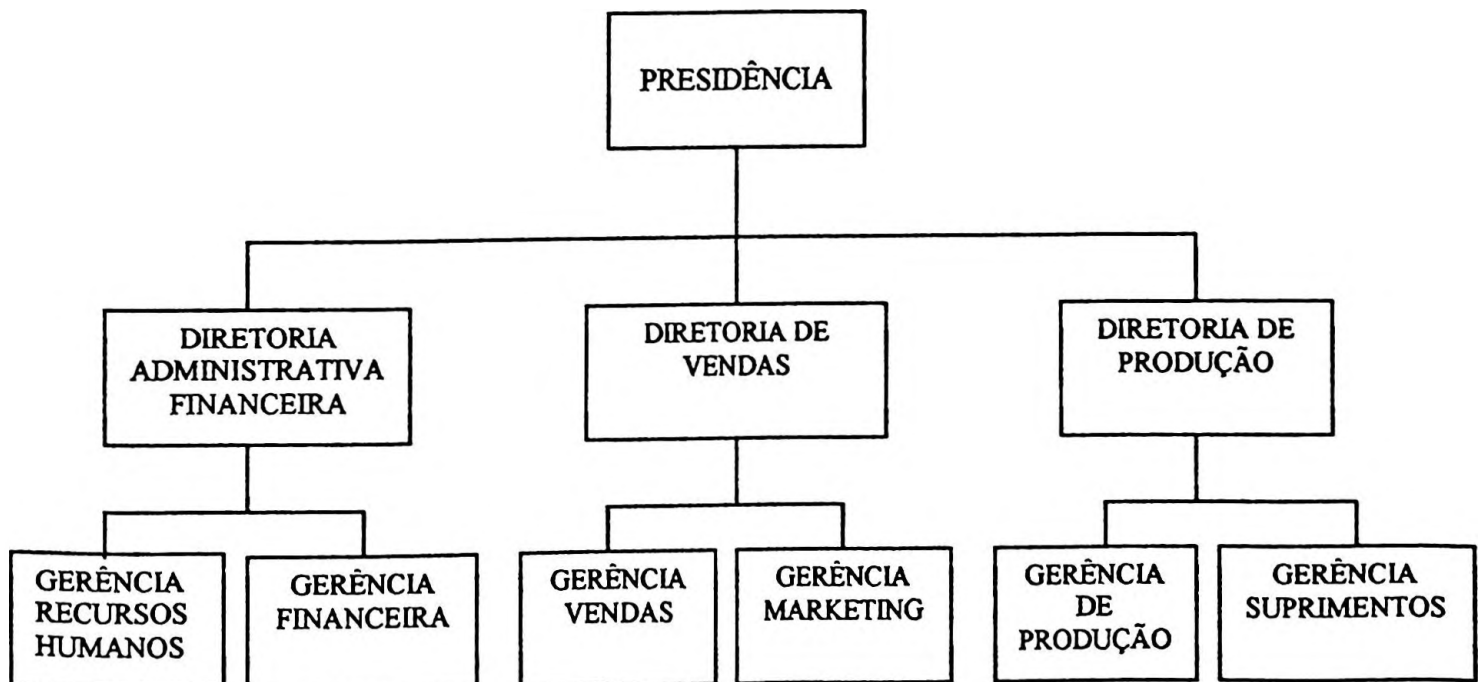
Não existe uma estrutura organizacional baseada em linha de autoridade. As atividades foram definidas com base na própria estrutura hierárquica da antiga empresa, onde cada associado desenvolve atualmente suas atividades de acordo com sua área de atuação, tornando-se o coordenador de determinada atividade.

Isso demonstra que, apesar de haver uma continuidade no processo de produção da empresa anterior (Bestetti) para a nova empresa Hidro-Phoenix, o aspecto de autogestão tornou-se um fator *sine qua non* para uma inovação administrativa.

Abaixo um comparativo de duas estruturas organizacionais: a antiga estrutura da Bestetti (antiga empresa), e a estrutura da Indústria Hidro-Phoenix utilizando autogestão.

Figura 11.

Organograma da empresa Bestetti antes do processo de autogestão

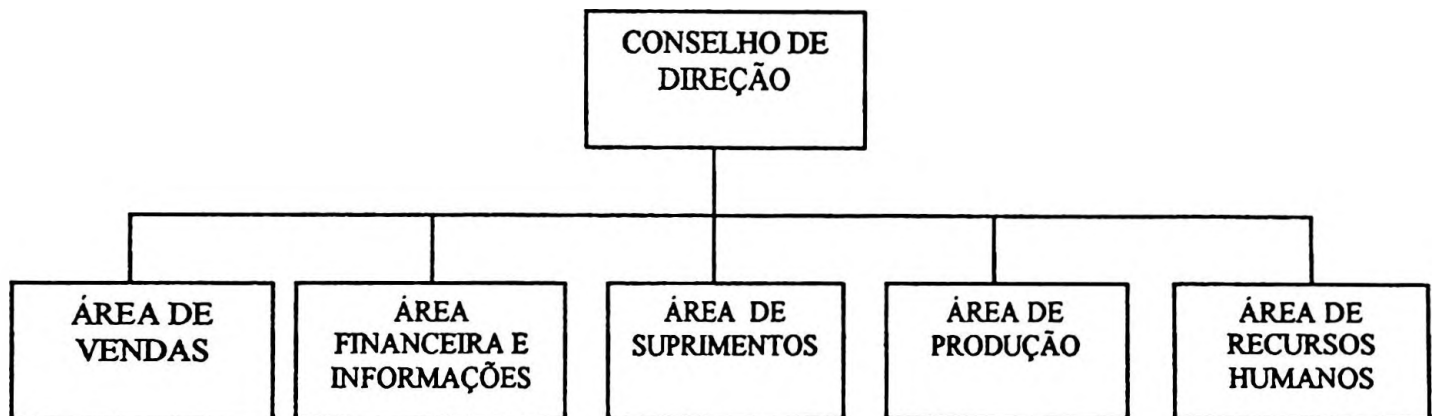


Fonte: Indústria Hidro Phoenix (1999)

O organograma anterior mostra os níveis da hierarquia representados por meio de funções, até os níveis gerenciais.

Figura 12.

Representação das responsabilidades dos sócios da Indústria Hidro-Phoenix



Fonte: Indústria Hidro Phoenix (1999)

O esquema acima é a representação das responsabilidades das áreas da organização, uma vez que todos os membros são sócios e elegem um conselho de administração, uma diretoria eleita a cada dois anos.

Embora realizam-se reuniões mensalmente para discutir propostas, cada associado tem sua área de responsabilidade. As atividades estão divididas da seguinte forma:

Área administrativa: Suprimentos (compras); vendas; financeiro (fluxo de caixa e tesouraria); informações (informática) e recursos humanos.

Área produtiva: a área produtiva está dividida em equipes de trabalho. Cada equipe é responsável por determinada fase da produção do produto.

Os integrantes das equipes decidem, entre si, como dividir o trabalho, e qual será a programação de férias e horas extras. Uma das premissas fundamentais da equipe é que todos os operadores devem aprender a desempenhar todas as tarefas necessárias para fazer a unidade funcionar, um processo que leva vários anos. Eles são encorajados pelos líderes informais, a se especializar em alguma das diversas tarefas de produção: corte de chapas, preparação dos cilindros, pintura, armazenamento, teste de qualidade e outras.

Para esse encorajamento do aprendizado sem restrição, existem classificações por faixas salariais e por tempo de atividade. Há um sistema de progressão aberto, com graduação e com remuneração e baseado nas habilidades adquiridas. Por serem independentes, o desempenho dos profissionais deriva do esforço do grupo para que cada membro esteja sempre aprendendo.

Existem quatro faixas salariais em toda a empresa. As que são referentes aos sócios que atuam na área administrativa, os sócios mecânicos, os sócios ajudantes e os sócios ajudantes gerais.

Um aspecto importante a ser ressaltado neste item é com relação a pagamentos de fornecedores. Os cheques são assinados por um associado da área de produção como também por um associado da área administrativa, por decisão da assembléia.

Com relação à realização de atividades, ainda depende de algumas pessoas, o exercício da liderança informal, para que essa realização processe-se por meio de um conhecimento específico de cada membro.

A admissão de novos associados é feita por indicação de algum membro da empresa, responsabilizando-se pelas atividades desempenhadas pelo novo associado até a perfeita integração.

Já, em caso de demissão, o grupo decide em assembléia geral ou então a demissão é feita pelo próprio associado que não deseja mais trabalhar na empresa. Desde o começo do processo de autogestão na empresa, apenas um caso foi registrado, tendo sido decidido, em assembléia, pela demissão.

Percebe-se que a experimentação de idéias propicia a iniciativa, influenciando favoravelmente ao clima organizacional. Os erros são experimentados como oportunidades de aprendizagem, e não tratados com punições. O "layout" da fábrica também visa a facilitar as iniciativas de aprendizados individuais como também aprendizados em equipe.

A equipe de produção trabalha em um único turno. Quem define o ritmo de produção são os próprios associados, baseados no número de vendas, que são discutidas mensalmente.

Por haver um envolvimento, tanto no aspecto de aprendizado, quanto no de estabelecimento de metas de produção, o comprometimento passa a existir por parte dos sócios. Todo esse clima favorável propicia a facilitação na solução dos problemas, anulando um ambiente de ansiedade e incertezas. Esse clima apresenta, também, uma menor propensão a alimentar sentimentos de negativismo ou de inferioridade, que possam resultar em relações trabalhistas mitificadas ou dependentes.

6. Formas de controle e recompensas

A empresa tem pouco tempo de operação de suas atividades, não existindo um planejamento oficial implantado. Existem estatísticas de vendas, obtidas por um sistema de informação gerencial que será utilizado como base na elaboração do planejamento estratégico da empresa, que foi orientado no final de 1999 pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Esse planejamento estratégico compreendeu algumas fases discutidas entre os sócios que foram compostas por:

1. Definição clara dos objetivos da empresa, isto é, a definição da missão da empresa.
2. Análise de fatores internos da organização: levantamento dos pontos fortes, o que seria favorável; como também dos pontos fracos, o que seria desfavorável.
3. Análise de fatores externos da organização. Essa análise procurou identificar dentro de vários critérios pré estabelecidos pelo grupo, os itens de avaliação dos concorrentes, clientes e fornecedores, além dos itens conjunturais e econômicos, tornando o estudo analítico um tanto quanto moroso.
4. Elaboração de estratégias e ações da organização que ainda estão em processo (fev./2000).

Como pesquisador, não tive acesso a essas informações.

Sobre os itens de controles, tanto das despesas e custos, quanto os investimentos são de responsabilidade da área financeira que trabalha com o fluxo de caixa projetado e o fluxo de caixa real. Existem controles de contas a pagar, de contas a receber, de cobranças bancárias, de saldos de contas correntes em bancos e em caixa.

Elabora-se um orçamento anual para projetar o resultado das operações da empresa assim como também para prever o lucro no final de cada mês. Atualmente, não há lucros

tampouco prejuízos, o que existe é um equilíbrio entre as receitas e despesas.

Para a apuração dos custos dos produtos é utilizado o método do custeio por absorção cuja metodologia deriva da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos pela legislação em vigor. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos elaborados.

Quatro aspectos relevantes foram identificados, segundo os sócios da empresa estudada. A empresa precisa dominar a tecnologia, como também o processo de fabricação; fazer uma boa administração, inserir-se de maneira competitiva no mercado.

Um grande problema foram as dificuldades ligadas à cultura da autogestão. Nem sempre há envolvimento de todos os sócios, principalmente na área de produção. Há dificuldade individual de pensar como fazer e como resolver problemas. Os associados revelam que a partir do momento em que assumiram a organização, muitas atribuições passaram a fazer parte de suas agendas inserindo, assim, situações novas em suas atividades diárias, levando-os a uma certa demora para a assimilação dessas novas tarefas.

Há um esforço por parte de todos na organização para democratizar ao máximo o poder de decisão, tanto no que tange à escolha de produto a ser produzido, quanto na forma de produzi-lo, assim como também em relação à aplicabilidade dos lucros futuros.

A qualificação profissional é uma questão imprescindível para que seja alcançados os lucros esperados. Importante ressaltar que essa qualificação não existe visando somente ao lucro da empresa, mas principalmente, no sentido de buscar crescimento profissional dos sócios.

Segundo Martins (1997), a maioria dos funcionários que trabalha em empresas de autogestão no Brasil, quer ter a oportunidade de se qualificar profissionalmente ou de montar até uma outra cooperativa ou um outro negócio. Mas este associado também está apostando no ser individual enquanto elemento participativo. E afirma:

“A maioria continua, por exemplo, sem creche, sofrendo acidentes e tendo problemas de falta no trabalho. Ainda existe muita dificuldade de se trabalhar esse negócio, isso é compreensivo porque existia uma forma de produção autoritária, onde as pessoas não tinham direito a opinião e não eram consultadas para as decisões, apenas cumpriam ordens. Nesse processo cultural, é preciso fazer boas experiências sob o ponto de vista da transparência, da democracia, para que possamos ajudar as próximas empresas.”

Ainda dentro do aspecto da produtividade da empresa, a decisão de diminuir o ritmo de produção, só pode ser tomada em assembléia. Os cooperados reúnem-se e por meio das informações levantadas pela área de vendas e compras, decidem pela diminuição ou até mesmo pela parada da produção. A produção é baseada em um planejamento, operando 44 horas semanais. Todos os funcionários batem cartão, na entrada e na saída, em um relógio de ponto alocado na área de produção. A empresa oferece, aos sócios, restaurante no local como também uma área de lazer com jogos de mesa e com televisão no horário de almoço.

Em relação à qualidade dos produtos da empresa, há um setor, na produção, que verifica a qualidade final do produto. Um dos pontos importante abordado pelos sócios, no processo de entrevista, foi a reeducação da mão-de-obra. Essa reeducação, por ser um item de qualidade, deveria ser inserida em cada fase de preocupação, e não na inspeção final do produto. Mas isso ainda não é realidade. Não existem prêmios de produtividade na organização.

A necessidade de treinamentos ainda não pode ser avaliada isoladamente, é decidida em assembléia, como pauta. Os treinamentos têm sido vinculados à ANTEAG, que ofereceu um curso de Pós-graduação em 1999, com o objetivo de capacitar dirigentes para as empresas de autogestão e participação acionária, entre outros cursos que oferece semestralmente.

7. Indicadores de Desempenho

Não existem formalmente, nesta organização, indicadores de desempenho estabelecidos, o que existe é a observação e o “*felling*” dos sócios com relação à produtividade. Sabe-se, internamente que a produção pode atingir um número de peças por dia.

Existem sim, gráficos que foram confeccionados, mostrando a quantidade histórica de peças produzidas diariamente e um apontamento, geral das, variações de produção.

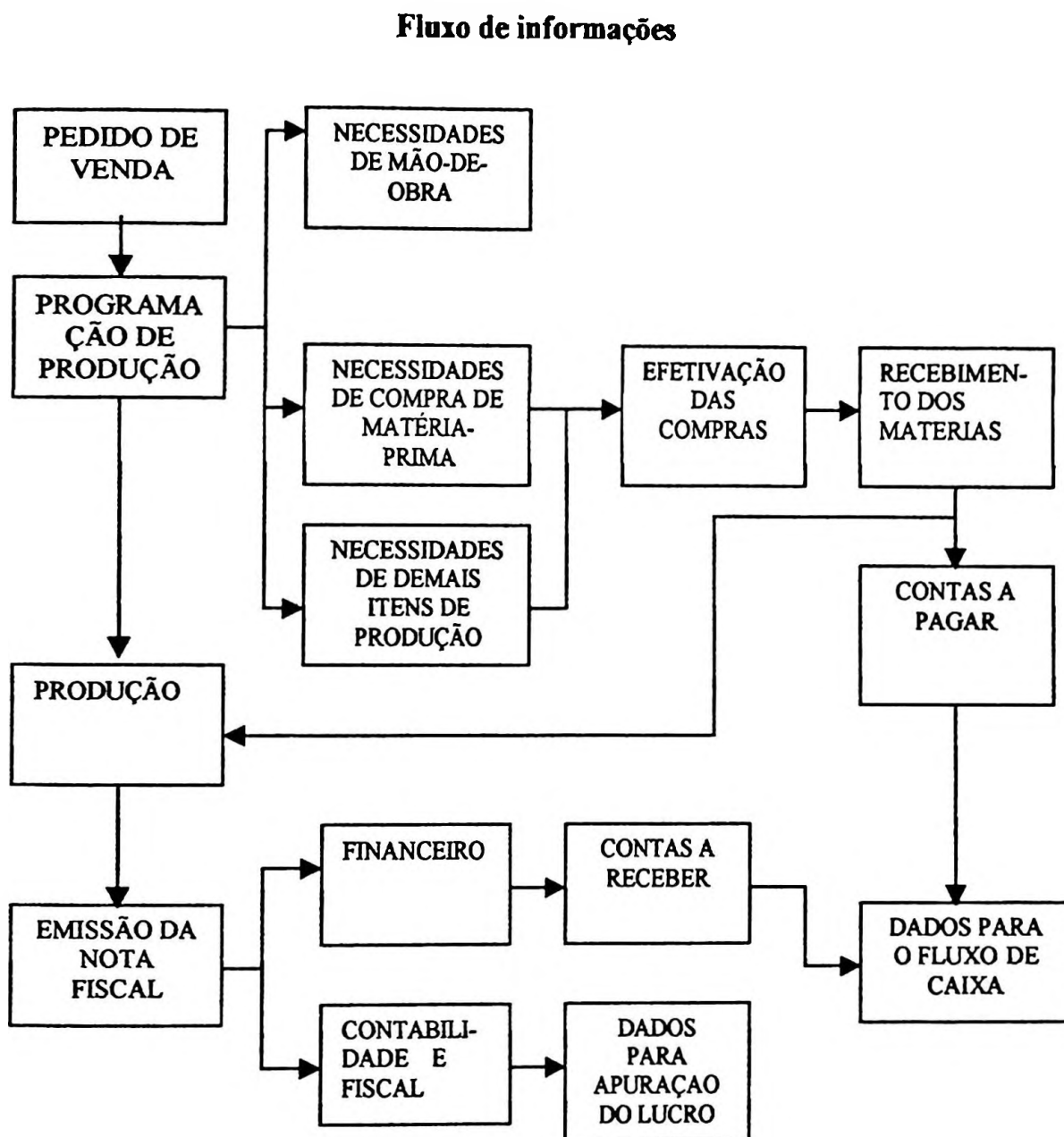
8. Decisões e Comunicação

Existe um fluxo de informações na organização para tomadas de decisões baseado nas informações internas que compreendem: a área de finanças, de vendas e de produção.

A área de vendas confirma os pedidos com os representantes, acionando a área de compras e a área de produção. Faz-se cotação de preços das matérias-primas, restando à diretoria, a assinatura e a aprovação da compra, baseada em cotações e na disponibilidade de caixa da empresa.

A seguir, fluxo resumido das informações internas.

Figura 13.



Fonte: Indústria Hidro-Phoenix (1999)

Abordando o item de comunicação, apresenta-se:

- **Com Clientes:** há reuniões periódicas com principais clientes em que são envolvidas questões de produtos e de novos produtos. Não há um serviço de atendimento do consumidor por linhas diretas para poder ouvir o cliente. Também não é utilizado nenhum sistema de formulário escrito para avaliação do produto que é feito pelo cliente.

- **Com sócios:** a assembléia quando convocada é dirigida pela diretoria que se coloca a disposição para a discussão de assuntos relacionados com a produção, com as situações de trabalho assim como também com as decisões a serem tomadas.
- **Comunicação visual:** são utilizados painéis nos locais de trabalho e no restaurante, com informações a respeito das operações (volume de produção, perdas, vendas, horas extras...).

9. Mudanças

Não existe flexibilidade para mudanças de tarefas no ambiente de trabalho da Indústria Hidro-Phoenix.

Percebe-se que isso não está embutido no pensamento de todos, apenas no de alguns sócios. Seria importante um repensar, envolvendo tarefas, salários, plano de carreira e mobilidade interna. Os sócios afirmam que é preciso pensar na totalidade do funcionamento da empresa, vendo as possibilidades de novas formas de organização. Não é porque a organização é autogerida que todos os sócios serão iguais e farão as mesmas coisas.

Esses foram relatos de sócios no processo de entrevista. Seria necessário, então, fazer um rodízio de algumas funções, objetivando maior competitividade e produtividade.

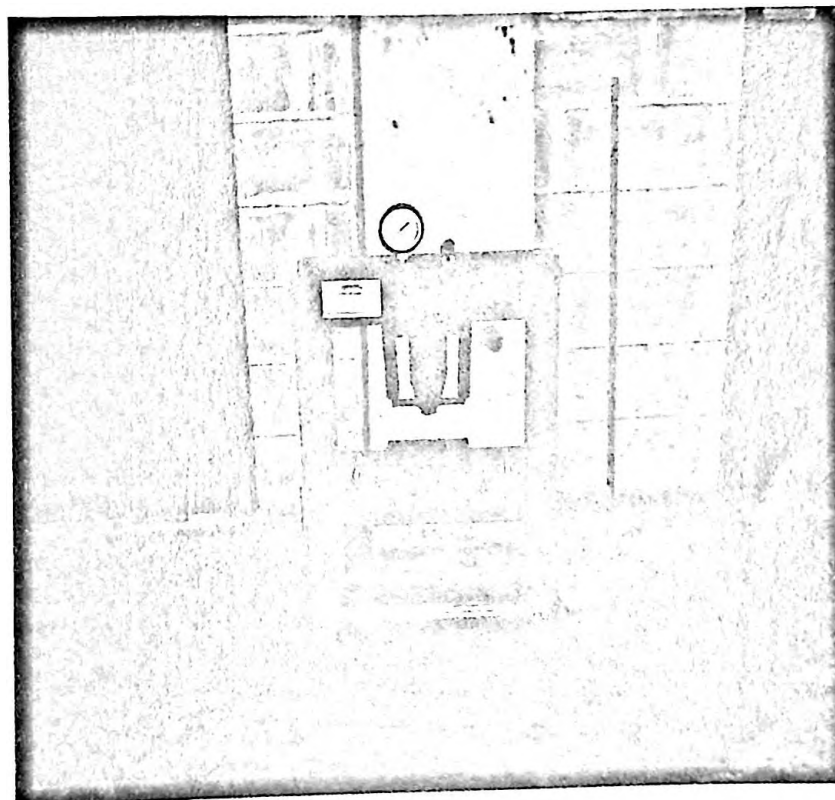
10. Novos produtos e participação de mercado

Produtos inovadores no segmento de mercado que atua a Indústria Hidro-Phoenix são diferenciais de competitividade. Deve-se estar preparado para observar os estágios sucessivos do processo de desenvolvimento do novo produto, com visão para o exame das técnicas que aumentariam as possibilidades de desenvolver bons produtos. A geração de idéias requer procedimentos que ajudarão a empresa a desenvolver uma grande e interessante combinação de idéias possíveis de produtos.

Como dito anteriormente a Indústria Hidro-Phoenix costuma ouvir seus clientes em reuniões. A proposta de se fazer um novo produto, chamado de prensa hidráulica, surgiu através de contato com os clientes. A idéia foi levada adiante, e o produto foi elaborado pela área fabril. A partir de janeiro de 2000 estava sendo produzido em grande escala, desde que, houvesse pedidos de vendas.

Figura 14.

Prensa Hidráulica



A participação de mercado dos produtos fabricados pela Indústria Hidro-Phoenix varia de acordo com o modelo. A tabela abaixo mostra a participação de mercado dentro de cada categoria de produto.

Quadro 6.

Participação de mercado

PRODUTO	PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
Modelo Telescópico	10 %
Modelo Transmissão	9 %
Modelo Garrafa	20 %
Modelo Jacaré	18 %

Fonte: Indústria Hidro-Phoenix (nov./99)

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Introdução

O objetivo deste capítulo é selecionar e reforçar aspectos que foram enunciados ao longo do trabalho, emitindo conclusões que emergiram a partir dos fatos que foram estudados. Inicialmente são apresentadas as conclusões da pesquisa com algumas recomendações de caráter genérico. Ao final, apresenta-se algumas sugestões de linhas de pesquisas que podem ser desenvolvidas, dando seqüência a este trabalho.

2. Conclusões e recomendações

As conclusões deste trabalho devem primeiramente abordar o conceito de autogestão. Uma empresa autogerida não cria uma relação sinonímica com uma empresa sem patrão. Essas mudanças na nomenclatura, mesmo que sutis, dão lugar a conceitos diferentes. A Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária, ANTEAG, deve refletir, uma vez que foi afirmado no VI encontro dessa associação (13/5/1999), que: *“uma empresa em autogestão é uma empresa sem patrão”*, corroborando assim, que esta afirmação, aparentemente simples, não é tão simples assim.

Walker (1976) conceitua que:

“Os trabalhadores podem ser proprietários de três formas: pública onde os empregados são donos-cidadãos; coletivo de empregados onde existe uma associação na forma de cooperativas ou união de empresas e partilha dos empregados onde recebem benefícios enquanto indivíduos.”

Analisando sua afirmação, Walker (1976), aborda que os trabalhadores apenas terão poder para governar a empresa, segundo seus interesses, se a empresa for dirigida por um grupo de trabalhadores, levando a um crescimento lucrativo e também melhorará se obtiverem suficientes benefícios, permitindo-lhes controlar a companhia. Assim, segundo a classificação do autor, a autogestão proposta pela ANTEAG, poderia ser entendida como forma de democracia participativa, ou daquilo que Walker (1976) define como autogestão total que são comunidades de trabalho, grupos de trabalho autônomos, cooperativas de produtores e empresas dos sindicatos.

Toda essa forma de autogestão pode apresentar dificuldades econômicas que limitam o controle do trabalhador sobre a empresa.

Um segundo fator importante a ser considerado são os acordos sobre a implantação da autogestão que eram negociadas entre a ANTEAG e donos de empresas falidas, sem consultar os operários, e convencendo-os depois, quando talvez não se tinha mais alternativas, da vantagem do modelo.

É necessário registrar que esses fatores não aconteceram em todos os casos, nem em todos os momentos, nem com todos os assessores; porém as relações, entre eles e os trabalhadores, devem ser constantemente revisadas para não deflagrarem vínculos desiguais entre as pessoas ao dar autoridade aos não especialistas neste assunto. A autogestão poderia ser parcial, dependendo do momento e do contexto a ser considerada.

Um terceiro ponto importante é a figura do assessor de empresas ou cooperativas em autogestão. Esse profissional tem a tarefa de facilitar o advento da autogestão em

organizações e, o trabalho por ele realizado estimula processos de grandes participações e transformações das relações de trabalho.

O problema de pesquisa identificado no Capítulo I dessa dissertação pretendia identificar as principais características da administração da Indústria Hidro-Phoenix.

Abaixo, de forma resumida, as principais características da administração da empresa analisadas nos capítulos anteriores dessa dissertação:

1. Os trabalhadores de todas as áreas da organização são donos, e portanto, sócios da empresa.
2. A organização não é lucrativa do ponto de vista financeiro conforme informações obtidas em novembro e dezembro/99. Não existe lucro como também não existe prejuízo. Há um equilíbrio entre receitas e despesas.
3. Não existe uma estrutura formal, um organograma de linha de autoridade, existe uma cultura de responsabilidades nas atividades desenvolvidas pelos sócios.
4. As formas de controle estão determinadas em todas as áreas da organização, conforme apresentado no capítulo anterior. Percebe-se que ainda existem falhas a serem sanadas em algumas áreas, como por exemplo, um controle de estoque de produtos acabados.
5. A falta de planejamento estratégico é fator relevante que merece ser mencionado. Está sendo desenvolvido com a ajuda da Universidade Federal do Rio de Janeiro e precisa ser

orientado no sentido de apresentar estratégias, principalmente, voltadas para a elaboração de novos produtos, dentro de um plano detalhado de marketing.

6. Não existe recompensa por produtividade na empresa. Há necessidade de se pensar em políticas de recursos humanos. Os sócios da Indústria Hidro-Phoenix mencionam que seria uma forma de crescimento coletivo e individual se houvesse um rodízio de funções. Um dos participantes da entrevista relatou que, precisaria existir uma relação das empresas autogeridas com outros setores organizados, ou não, da sociedade civil e que existe ainda um preconceito dos outros empresários em aceitarem produtos de empresas autogeridas. Estes fatores seriam uma realidade, dada a cultura conservadora dos empresários de uma forma genérica. Estes traços conservadores são fortes na cultura brasileira, que permeariam inclusive a cultura do próprio trabalhador, conforme mencionado no VI Encontro Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária em 13/5/99.
7. O fator de qualidade dos produtos deve ser mencionado. A empresa tem que se manter eficiente e ter boa produtividade aliado à qualidade, de forma que, o produto, não seja rejeitado quando comparado aos seus similares.
8. Os processos de decisão são baseados em duas formas, dependendo da decisão: em assembléia e pela diretoria eleita, como mencionado no capítulo anterior.
9. O capital da empresa está dividido igualmente entre os 33 sócios, organizados juridicamente, no início das atividades, através de uma cooperativa e posteriormente sócios da Indústria Hidro-Phoenix.

3. Pesquisas Futuras

As empresas de autogestão têm boas chances de ganhar uma legislação própria. A Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) conta com o apoio de sessenta deputados federais e tem discutido com o Ministério do Trabalho, a melhor forma de encaminhar a proposta ao Congresso Nacional. A proposta consiste em resolver um dos maiores problemas do seu funcionamento: o acesso ao crédito bancário.

Da saúde financeira dessas empresas dependem milhares de empregos. De acordo com a ANTEAG, os cinquenta e seis projetos de autogestão existentes no Brasil mantêm dezessete mil empregos diretos e setenta mil indiretos. O projeto tem o apoio jurídico do Departamento do Trabalho do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, como uma ação para estimular o trabalho.

Na conclusão deste trabalho é necessário salientar que antes de obter financiamento, as organizações que utilizam autogestão tem que tentar superar um obstáculo ainda maior: fazer o trabalhador agir e pensar como um empresário. A resistência cultural parece muito forte, o trabalhador não pode apenas possuir o controle acionário da empresa, mas participar de forma ativa da gestão, dividindo as responsabilidades. A questão do desenvolvimento de uma solidariedade interna na empresa, passa por vários graus de dificuldade de cultura de autogestão. Assim, o ponto a ser ressaltado é que a transparência administrativa deve ser fundamental em autogestão.

Também é necessário convencer os bancos de que existem vantagens em emprestar dinheiro para as empresas de autogestão. Isso porque, normalmente, elas estão muito endividadas e não possuem garantias para oferecer em troca de empréstimos, segundo a ANTEAG. Existe um

projeto, neste sentido, de formar uma organização não governamental financeira, que se transformaria em um banco com empréstimos solidários entre as empresas de autogestão.

É importante observar também que, a autogestão não pode ser considerada como um fim em si mesma, como uma alternativa ideal para qualquer organização e tampouco como uma tendência para o futuro. Mas deverá ser levado em conta a questão da coexistência de diferentes modelos organizacionais, opções que devem ser escolhidas de acordo com cada situação e ambiente.

Este trabalho apresentou um estudo exploratório e pretende contribuir com os estudos de autogestão ainda incipientes em nosso País.

Existem muitos estudos e pesquisas a serem realizados ainda sobre este mesmo assunto e assim como também a elaboração de um modelo de autogestão que poderão vir a complementar este trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAI, H. L'organisation flexible du travail chez Toyota: le travail en groupe. *In Les cahiers d'Évry*. Paris: s.d.
- COSTA, Sérgio A. *A prática das novas relações trabalhistas e trabalho em equipe*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CRUZZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras falindo? *In: Revista de Administração de Empresas*; Vol. 39, No. 2, abril-junho 1999.
- DAVIS, L. *The coming crisis for production management: technology and organization*. *In: _____, TAYLOR, J. C., (Eds.) Design of jobs*. Harmondsworth: Penguin, 1972, p.417-30.
- DESPAX, Michael *L'entreprise et le Droit*. Paris: LGDJ, 1957.
- DRUCKER, Peter *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FAVERET, P.F. *Desemprego estrutural e possibilidades de saída: o que pensam as autogestão*. *In Empresa Social e Administração Autogestionária*, 1998, São Paulo. *Anais III Encontro Nacional da Associação Nacional dos trabalhadores de empresas de autogestão e participação acionária*. São Paulo, 1998, 145 p. p. 9-25.
- GANTT, H. L. *Organizing for work*, Washington, D.C.: W.R.T., 1908.
- GERPISA. *Le travail en équipe dans l'industrie automobile: une comparaison internationale*. Troisième rencontre internationale: les nouveaux modèles industriels: Paris, 1995.
- GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1988.
- GOTTSCHALK, Elson *A participação do empregado na gestão da empresa*. São Paulo: LTR, 1996.
- GOODE J. & HATT, K *Métodos de pesquisa social*. São Paulo: National, 1972.
- GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. *IN VIEITEZ, C.G. A empresa sem patrão*, São Paulo: UNESP, 1997.
- IRION, C.M.K. *Comunicação nos movimentos populares*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- KANTER, Rosabeth M. Dilemmas of managing participation. *In BEER, M. & SPECTOR, B. Readings in human resource management*, New York: Free Press, 1985.

- KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LASSEGUE, Pierre *La Reforme de l'entreprise*. Paris: Sirey, 1948.
- LIMA NETO, N. A experiência de auto-administração das universidades públicas: o caso das federais. In: VIEITEZ, C. G. *A empresa sem patrão*. São Paulo: UNESP, 1997.
- McGREGOR, Douglas *The human side of enterprise*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1960.
- MANZ, Charles C. & SIMS, Henry P. *Empresas sem chefes! Implementação e manutenção de um sistema de equipes autogerenciadas objetivando o crescimento do desempenho profissional*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MARTINS, L.H.S.. Autogestão: suas atualidades e suas dificuldades. In: VIEITEZ, C. G. *A empresa sem patrão*. São Paulo: UNESP, 1997.
- MARX, Roberto *Trabalho em Grupo* São Paulo: Atlas, 1998
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing – edição completa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Gerência de trabalho de equipe*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, J.C. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1999.
- MENDONÇA, Luiz C. *Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MOONEY, J. D. *Principios de Organizacion* Ed. De La Universidad San Juan, Puerto Rico, 1964.
- PARASURAMAN A, *Marketing research: qualitative research*. Canadá: Addin-Wesley Publishing Company, 1991.
- PEREIRA, S. *Desemprego estrutural e possibilidades de saída: o que pensam as autogestão*. In Empresa Social e Administração Autogestionária, 1998, São Paulo. *Anais III Encontro Nacional da Associação Nacional dos trabalhadores de empresas de autogestão e participação acionária*. São Paulo, 1998, 145 p. p. 9-25.
- PICARD, R. *Le Controle Ouvrier* Lib.S.P.S.: Paris, 1992.
- PLUNKETT, Lorne C. & FOURNIER, Robert *Participative management*. New York: John Wiley, 1991.

- QUEIROZ, A. P. O direito da empresa - In "*Revista de Trabalho e Seguro Social*", agosto, 1976.
- STAKE, Robert E. *The art of case study research*. USA: Sage Publications Ltda, 1995.
- SHELDON, Oliver *The Philosophy of management*. Nova Iorque: Haper & Row, 1967.
- SINGER, P. *Desemprego estrutural e possibilidades de saída: o que pensam as autogestões?*
In *Empresa Social e Administração Autogestionária*, 1998, São Paulo. *Anais III Encontro Nacional da Associação Nacional dos trabalhadores de empresas de autogestão e participação acionária*. São Paulo, 1998, 145 p. p. 9-25.
- STONER, James A. F. & Freeman, Edward R. *Administração*. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil Editora, 1997.
- SUCUPIRA, R. *Desemprego estrutural e possibilidades de saída: o que pensam as autogestões?*
In *Empresa Social e Administração Autogestionária*, 1998, São Paulo. *Anais III Encontro Nacional da Associação Nacional dos trabalhadores de empresas de autogestão e participação acionária*. São Paulo, 1998, 145 p. p. 1-9.
- TICH, N. M. & SHERMAN, S. *Controle seu destino antes que alguém o faça*. São Paulo: Educator, 1993.
- TRIST, E. L. *The evolution of socio-technical systems*. Toronto, Ontário: Ministry of Labour/Ontário Quality of Working Life Centre, jun. 1981 (Issues in the quality of working life: a serie of ocasional papers, n.2)
- VENOSA, R. *A evolução da participação nas organizações autogeridas*. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Jan/Fev.,1981.
- VIEITEZ, C. G. *A empresa sem patrão: temas da autogestão dos trabalhadores*. Marília; UNESP, 1997.
- WALKER, K. *Concepts of industrial democracy in internacional perspective*. Austrália; CCH Australia Limited, 1976.
- YIN, Robert *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

ANEXO

ESTRUTURA DA ENTREVISTA (MODELO)

ESTRUTURA DA ENTREVISTA (MODELO)

ROTEIRO PARA ORIENTAR AS ENTREVISTAS PESSOAIS COM SÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO

Questões específicas relacionadas aos critérios da autogestão

1. Estrutura e Filosofia

Como surgiu a idéia da autogestão?

Como é a estrutura organizacional da sua empresa?

Como são divididas as tarefas?

Respeitam-se as preferências individuais de cada membro?

Quem define o que fazer e qual a autonomia de cada um?

Existe um perfil mais adequado para os componentes desta organização?

Existe um líder? Pode ser demitido?

2. Formas de controle e recompensas

Quem elabora e quem participa do planejamento da empresa?

Quem controla as despesas, os investimentos e o orçamento?

Pode-se interromper a produção?

Quem define o ritmo de trabalho?

Como são estabelecidas as metas a serem seguidas?

Quem controla a qualidade dos produtos?

Como são recompensados os funcionários?

A empresa possui um sistema de prêmios de produção?

Participam dos lucros?

3. Indicadores de Desempenho

Que indicadores foram escolhidos e com que abrangência?

Como estes indicadores devem ser avaliados e discutidos?

4. Decisões e Comunicação

Há um fluxo informacional para decisões?

Quem compra e quem vende?

Existem informações para os processos de decisões estratégicas?

Quais são as formas de comunicação?

5. Mudanças

Existem flexibilidade para mudanças de tarefas no seu ambiente de trabalho?

Cada integrante de sua equipe tem um papel definido e definitivo?