

Participação e Processo Decisório em uma pequena indústria autogestionária

Suzana Hecksher Oliveira¹
Francisco José de Castro Moura Duarte²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

OLIVEIRA, Suzana Hecksher e DUARTE, Francisco José de Castro Moura. Participação e processo decisório em uma pequena indústria autogestionária. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 813-823.

Resumo

Este artigo, resumo da dissertação de mestrado (OLIVEIRA, 2002), primeiramente traz uma breve exposição sobre os objetivos da gestão participativa e o modo como ela vem sendo aplicada nas empresas capitalistas, discutindo as características que limitam a cooperação e a ampliação da participação. Em seguida, são vistas as condições que favorecem ou dificultam a participação eficiente nas indústrias autogestionárias. O trabalho segue com a apresentação do estudo de caso realizado em uma cooperativa industrial de pequeno porte. A partir da confrontação entre o que foi visto na revisão bibliográfica e o que foi vivenciado durante a pesquisa de campo, são estabelecidos os principais obstáculos que as cooperativas devem transpor para realizar uma gestão participativa eficiente.

Palavras chave: autogestão, cooperativa, participação.

1. Introdução

A abertura dos mercados aos capitais e produtos estrangeiros, a reestruturação produtiva, o surgimento de novas tecnologias intensivas em capital e poupadoras de mão-de-obra, têm gerado uma redução brusca do número de postos de trabalho. Surgem índices inéditos de desemprego no Brasil. Mas além dos altos índices, é a duração do desemprego que desenha um quadro extremamente trágico (SINGER, 1998).

Apesar das dificuldades, mais recentemente, é crescente o número de trabalhadores que, na tentativa de manter seus postos de trabalho, começam a se organizar na formação de associações ou cooperativas autogestionárias. A constituição da maioria das empresas autogestionárias, principalmente no setor produtivo, vem ocorrendo em caráter de urgência, de forma pouco estruturada, a partir de indústrias que vão à falência. Dá-se a mudança repentina de função dos trabalhadores que passam também a ser donos e gestores da empresa.

O grupo de trabalhadores assume a difícil tarefa de reverter o processo de falência para garantir a continuidade de seus empregos. É preciso inovar, flexibilizar a produção e

¹ E-mails: suzanahecksher@hotmail.com / suzana@pep.ufrj.br

² E-mails: duarte@pep.ufrj.br / fduarte@painet.com.br

conquistar novos mercados. As dificuldades encontradas são enormes e muitos são os casos de fracasso. Esta dificuldade de realizar uma gestão eficaz, adaptando-se às necessidades de mercado e utilizando-se das especificidades de uma indústria autogestionária, tem sido constatada em diversas pesquisas sobre a autogestão no Brasil (GONÇALVES, 2000).

Apesar do histórico de fracasso de muitas indústrias autogestionárias, o modo de produção cooperativo apresenta algumas características que surgem como indícios de viabilidade e fazem crer que as cooperativas podem ser capazes de competir no mercado capitalista. Em qualquer negócio, a viabilidade se dá em determinadas condições financeiras, de mercado e de trabalho. As restrições financeiras ou de mercado são determinantes no sucesso de qualquer empreendimento e pouco diferem pelo fato da indústria ser autogerida. Dificuldades financeiras e mercadológicas justificaram grande parte dos fracassos de iniciativas autogestionárias de empresas industriais no Brasil, uma vez que a maioria surgiu a partir de indústrias convencionais falidas ou em processo falimentar, com parques industriais obsoletos, sem capital para investimento e giro. Portanto o fracasso foi do negócio e precedeu o modelo de autogestão.

O estudo de viabilidade em indústrias de autogestão deverá ser principalmente diferenciado na investigação das condições relativas ao trabalho, tais como: a organização do trabalho e a qualificação da mão-de-obra.

Devido a concorrência de classe mundial que as empresas vêm enfrentando, a administração científica do trabalho, marcada pela cisão entre planejamento e execução e baseada na prescrição externalizada da tarefa e no controle acirrado, já não consegue dar conta dos patamares de excelência exigidos. Na busca de atingir o aproveitamento máximo do potencial da mão-de-obra, progressivamente, o capital começa a considerar e ter interesse na subjetividade do trabalhador. Nesta nova abordagem, reduzem-se os níveis hierárquicos, passa a ser demandado que o trabalhador não se limite mais a cumprir as tarefas, mas também as melhore. As atividades de trabalho são ampliadas (integrando atividades de produção, qualidade e manutenção) e o melhor desempenho da empresa passa a ser conseguido com aproximação entre as funções de gestão e o chão de fábrica, ampliação da participação, maior autonomia dos trabalhadores e com o trabalho em equipe. Surgem os grupos de melhoria, grupos semi-autônomos, grupos multifuncionais de projeto, etc.

Contudo, é preciso motivar o trabalhador para que ele mobilize toda sua capacidade (física e cognitiva) em favor do melhor desempenho da empresa. As modernas empresas vêm investindo em técnicas de incentivo à participação dos trabalhadores, geralmente avaliando o seu desempenho e associando recompensas à performance que atenda às expectativas da empresa. A maioria destas técnicas que funcionam como apelo à colaboração, por outro lado, incentivam a competitividade e o comportamento individualista, o que limita os benefícios do trabalho em grupo. Os limites à expansão da gestão participativa nas empresas capitalistas também são dados pela incompatibilidade entre as idéias de eliminar a divisão planejamento-execução e manter a separação capital-trabalho. Mesmo nos mais avançados sistemas de remuneração, os lucros não são repassados aos trabalhadores na mesma proporção em que cresceram por conta do trabalho participativo e do maior envolvimento e dedicação dos mesmos (MARTINS, 1995). Lima (1995) aponta as contradições existentes em relação às características de personalidade que estas empresas buscam em seus trabalhadores: altamente competitivo e altamente cooperativo; muito individualista e capaz de trabalhar em equipe; capaz de tomar iniciativa e de se conformar perfeitamente às regras ditadas pela organização; etc.

Nas cooperativas a motivação inicial para a participação e colaboração surge naturalmente já que, de fato, todos são donos, dependem diretamente do sucesso do negócio e

entendem que o êxito do empreendimento será fruto da sua ação coletiva. Extinta a dicotomia capital-trabalho, os trabalhadores, motivados pelas oportunidades de crescimento pessoal e de apropriação do capital (produto do trabalho coletivo que retornará para a coletividade), passam a colaborar como podem e a desenvolver novas habilidades e conhecimentos para melhor participar da gestão da empresa. Segundo Holzmann (2001), o desafio assumido é motivação suficiente para que assumam novas funções e se interessem em ampliar o repertório de conhecimento técnico e de gestão para dar provas à comunidade externa à fábrica (fornecedores, clientes e familiares) em dúvida quanto à viabilidade da iniciativa.

“A percepção em maior ou menor grau, de que agora “trabalha-se para si mesmo e não para o patrão”, parece ser, de fato, a pedra de toque das mudanças de comportamento. (...) Ademais, o aumento do compromisso com o desempenho da empresa indica que agora o trabalhador enxerga seu futuro diretamente relacionado ao da empresa.” (Lopes et al., 2002, p.61 e 62)

Apesar dos indicativos de que a gestão participativa incrementa a competitividade e de que a cooperativa seria um ambiente favorável para a implantação ampla da gestão participativa, no Brasil, não se pode negar a dificuldade de realizar uma gestão eficaz, adaptando-se às necessidades de mercado e utilizando-se das especificidades da indústria autogestionária. Para Peixoto e Lopes (1999) a dificuldade de alcançar um grau mais elevado de cooperativismo/associativismo esta associada a comportamentos e atitudes herdadas da cultura anterior. Isto é verificado principalmente pela dificuldade de redução das barreiras de comunicação entre a administração e o chão-de-fábrica/ campo.

Sabendo da ineficiência da gestão na maioria das cooperativas, coloco como hipótese que um dos principais problemas é que estas empresas são formadas a partir de um sistema herdado do modelo hierárquico de onde são extraídos instrumentos de controle e enxertados espaços de participação, sem que de fato a organização do trabalho seja adequada a um modo de produção participativo nem o desenvolvimento dos trabalhadores seja suficiente para que se sintam aptos a contribuir e se responsabilizar pelas decisões tomadas.

O objetivo deste estudo é inicialmente entender porque a gestão participativa, consagrada pela velocidade que imprime nos processos de inovações e melhorias, não é a arma fundamental das indústrias autogestionárias para se diferenciar dos concorrentes na disputa pelo mercado. Ao contrário, a morosidade do processo decisório acaba sendo um dos fatores que inviabiliza a competitividade destas empresas. O estudo pretende ainda concluir sobre as condições necessárias para desenvolvimento de uma gestão participativa eficaz nas cooperativas.

A pesquisa justifica-se na medida em que a grande maioria dos estudos organizacionais a cerca dos benefícios e limites da autonomia, da gestão participativa e do trabalho em grupo foi baseado em grandes empresas capitalistas. Há pouco estudo realizado em pequenas ou médias empresas nacionais e menos ainda em empreendimentos industriais autogestionários. As grandes referências nacionais sobre autogestão e cooperativismo, em geral, tem caráter político e social e não se aprofundam na questão do impacto que a forma de organização do trabalho tem no desempenho da empresa. Tratam de forma cada vez mais consistente a análise comportamental, as implicações institucionais da autogestão no desenvolvimento e comportamento do indivíduo e do grupo ou trazem excelentes discussões sobre as possibilidades de crescimento da economia solidária. Estas pesquisas geralmente destacam os efeitos positivos que a liberdade de participação e a apropriação do lucro pelos próprios trabalhadores têm na disposição para colaboração, no interesse em desenvolver-se (aprendendo outras funções e tendo uma melhor noção dos negócios da empresa) e no comprometimento com os resultados. Por outro lado, apontam problemas como a necessidade

de qualificação, de acesso a crédito, de formação de redes de negócio entre cooperativas, de apoio do governo e de mudanças na legislação. Mas normalmente não se aprofundam na questão da organização do trabalho nem na, sempre citada, necessidade de capacitação gerencial da mão-de-obra. Esta pesquisa pretende justamente investigar estas dificuldades em situações reais de trabalho, considerando que isto é necessário para melhor compreender o que falta para que as cooperativas industriais efetivamente se utilizem da gestão participativa como diferencial competitivo.

2. O Estudo de caso

Esta pesquisa está centrada sobre o caso da COOPARJ (Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro LTDA.). O poder de generalização dos resultados da pesquisa está relacionado à representatividade do caso escolhido uma vez que nele são encontrados os principais aspectos típicos dos empreendimentos autogestionários no Brasil, definidos por Gonçalves (2000): histórico de formação a partir da falência de uma empresa; quadro de pessoal forte na área de produção e deficiente nas demais áreas; equidade de remuneração; obsolescência tecnológica dos parques industriais; capital de giro insuficiente; dificuldades de acesso a crédito; falta de controle adequado de custos; conflitos internos; dificuldades em gestão e controle; grande quantidade de concorrentes e competição principalmente baseada em preço.

A pesquisa de campo teve como base metodológica a pesquisa-ação, que consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual pesquisadores e pesquisados interagem procurando elucidar a situação em que estão inseridos, identificando problemas, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento (THIOLLENT, 1997).

A pesquisa-ação prevê que as prioridades sejam ditadas pela situação através da interação, em situações reais de trabalho, entre pesquisador e atores do processo. Sendo assim, durante os 6 meses de pesquisa e mais de 40 visitas à empresa, a interação ocorreu em diversas reuniões gerais e reuniões do conselho diretor e na atuação conjunta com diversos cooperados em atividades como: levantamento do custo dos produtos, histórico de vendas para previsão de demanda, elaboração de planilha para cálculo de necessidades de matéria-prima, planejamento e controle de produção, visita a clientes e pesquisa de mercado, análise de oportunidade de produto, avaliação estratégica, entre outras.

A COOPARJ, como outras tantas cooperativas industriais, surgiu a partir da falência de uma empresa privada. O início da formação da cooperativa foi em 10 de janeiro de 1996. Na composição inicial eram 44, dos 290 ex-funcionários da extinta Parafusos Águia S.A..

A retirada (remuneração) de todos os cooperados é igual, independente da função ou do desempenho. A equidade de remuneração, que deveria favorecer a participação igualitária, acaba gerando insatisfação do grupo que é mais empenhado e que afirma não ser justa uma remuneração igual para níveis de dedicação e envolvimento diferentes. Devido à dificuldade financeira, o valor da retirada está congelado há anos e bastante defasado da média de mercado, para a maioria dos cargos. Por isso, eles preferem adiar a discussão da diferenciação de remuneração para quando houver possibilidades de elevar os valores.

As máquinas, apesar de obsoletas, em um só turno, geram uma capacidade produtiva que ainda supera a demanda atual.

A estrutura conta agora com 28 cooperados e 6 não cooperados na área de vendas e contabilidade. A estrutura organizacional é muito informal. Não há definição clara das

responsabilidades de cada cargo. Há ineficiência e falta de controle em áreas como: financeira/custos, PCP, marketing e vendas. Isto era esperado, devido a falta de experiência nestas áreas. Mas para agravar o quadro, são freqüentes as mudanças dos responsáveis por estas funções e não é prevista a capacitação para executar as novas funções assumidas.

A origem e formação dos cooperados justifica em grande parte as carências de capacitação diagnosticadas durante o processo de pesquisa. Dos 44 cooperados referidos, 02 vieram do departamento de pessoal (as duas únicas mulheres) e os outros 42 eram oriundos da área de produção. Não faziam (nem fazem) parte da COOPARJ nenhum cooperado com experiência prévia em áreas como: finanças, contabilidade, fiscal, vendas, marketing, compras ou PCP. Além disso, a experiência de gestão da Parafusos Águia (empresa de origem) não foi incorporada, porque a cooperativa se formou sem nenhum representante do poder (diretores ou gerentes).

A Parafusos Águia era uma indústria com estrutura bastante hierarquizada e sem nenhum incentivo à participação dos operadores nas tomadas de decisão e nem mesmo nos processos de melhoria. Sendo assim, a ausência dos antigos gestores na estrutura da cooperativa poderia facilitar o processo de rompimento com os padrões de trabalho anteriores, facilitando a democratização das relações de trabalho e favorecendo a participação efetiva dos cooperados. Por outro lado, o tempo de exposição a este sistema de trabalho e a própria idade dos cooperados (média 45 anos), dificultam a mudança de postura no trabalho.

A idéia de que o sistema hierárquico, com fiscalização severa, é o caminho para a eficiência não estava somente na cabeça dos gestores. Parte dos cooperados trazem consigo este pensamento: *“Se não tiver ninguém pra mandar e regular, a gente relaxa mesmo. Eu mesmo, aqui, não trabalho tanto, não faço tanta coisa, quanto eu fazia lá na Águia.”* (Depoimento de um cooperado, durante uma reunião geral)

Esta mentalidade não é exclusividade da COOPARJ, a maioria das empresas de autogestão passa pela mesma dificuldade: reverter a mentalidade habitual de funcionários cumpridores de ordens para uma nova mentalidade de sócios e co-responsáveis pelas decisões e resultados (LIMA *et al.*, 2000). No entanto, existe na COOPARJ um grupo consciente e dedicado, que não se cansa de lutar pelo sucesso da cooperativa.

A diretoria atual conduz uma gestão transparente e democrática. Alguns chegam a reclamar da falta de autoridade. A humildade da diretoria para realizar qualquer tarefa que considerem necessária é impressionante e impensável em uma estrutura hierarquizada. Quando preciso, a presidente da cooperativa faz e serve o almoço, o diretor comercial faz entregas, o diretor financeiro faz todos os pagamentos em banco, o diretor administrativo não deixou de ser o responsável pela ferramentaria e o diretor industrial faz manutenção nos equipamentos.

Ainda no segundo semestre de 2001 a situação financeira era bastante crítica devido à queda de 35% no volume de vendas em relação ao ano 2000. O endividamento crescente (contas e retiradas atrasadas) vinha ocorrendo em função do baixo faturamento que, ao longo do ano, não estava sendo suficiente para cobrir as despesas. O capital de giro, que sempre foi escasso, tornou-se inexistente.

A empresa não possuía estrutura de custo dos produtos e os preços eram definidos a partir da opinião dos cooperados e representantes de vendas. Após montarmos, juntos, o custo e o preço mínimo para determinado ponto de equilíbrio, foi fácil identificar que, no patamar de vendas da época, o custo total dos parafuso da COOPARJ era alto e boa parte das vendas vinha sendo realizada com prejuízo.

3. A participação e o processo decisório na COOPARJ

As características da cooperativa (ausência de hierarquia, história de luta conjunta e alinhamento de objetivos) motivam o envolvimento, a participação ampla e a contribuição para a solução de problemas.

“Na empresa anterior, eu já não dava mais idéias. Porque o encarregado ignorava minhas idéias ou passava para o gerente como se fossem idéias dele. Puxa! Desde de que montamos a COOPARJ nós já fizemos uma porção de melhorias nestes equipamentos.”
(Declaração de um cooperado)

Na COOPARJ a gestão participativa não é bem estruturada. Em média 2 vezes por mês são feitas longas reuniões com a presença de quase todos os cooperados para a discussão de temas recorrentes como: a queda no faturamento, o atraso nas entregas, a insatisfação com a remuneração, a falta de empenho dos cooperados, etc. A motivação para a participação e a liberdade de expor opiniões e propor soluções é percebida no dia-a-dia e nas freqüentes reuniões. Os cooperados demonstram ter clareza dos principais problemas da cooperativa. As reuniões são férteis em proposições, no entanto, não são conclusivas.

Além disso, o processo de desenvolvimento das idéias não é sistematizado e tem pouca capacidade de implementação. *“Levamos quatro anos até decidir e começar a fabricar o parafuso fenda cruzada (Philips) e mesmo agora, que estamos produzindo e vendendo, ainda não sabemos se é um bom negócio.”* (Presidente da COOPARJ)

A falta de conhecimento e informações é uma marca destas reuniões. Todas as discussões estratégicas na COOPARJ (novos produtos, novos mercados, parcerias, definição de preços, etc.) são fortemente marcadas pelo “achismo”, pela falta de dados concretos. Dados que deveriam embasar as propostas, facilitar os acordos coletivos, sustentar as decisões e reduzir os riscos. Sendo assim, as decisões acabam não sendo tomadas por uma insegurança geral e o clima de conflito se agrava.

Um exemplo das conseqüências da falta de controles e informações está no resultado das atividades de programação e controle da produção (PCP). A ineficiência destes processos é evidenciada pela recorrência mensal de problemas como: falta de matéria-prima, produção para estoque enquanto há pedidos em atraso, sobrecarga e ociosidade simultâneas de máquinas e pessoas. Apesar da relação conflituosa entre as áreas de vendas, produção e PCP, todos são cientes de que a ausência de programação e controle prejudica os resultados da empresa. Tive oportunidade de presenciar mais de uma reunião geral em que todos debateram e decidiram pela introdução de controles formais na produção. No momento da implantação a proposta era criticada e abandonada. Era como um medo de que os controles fossem ressuscitar a relação de hierarquia entre a administração e a produção. A administração daria as ordens de produção, os trabalhadores teriam de cumprí-las e a diretoria cobraria o cumprimento das metas. Esta idéia eles rejeitavam, pois viam a ausência de hierarquia e a liberdade de expressão como as principais vantagens concretas de serem cooperados, ao invés de assalariados (uma vez que a expectativa de melhoria da remuneração ainda não havia sido alcançada).

A cooperativa vivia o dilema: a ausência de controles (mais confortável, porém reconhecidamente ineficiente) ou a introdução de controles que deveriam elevar a produtividade, mas destruir o relacionamento de igualdade que vinha sendo construído. Estava claro que eles desconheciam os mecanismos e as possibilidades de um planejamento participativo. Quando pensavam em controles, remontavam ao que existia na Parafusos Águia, reproduzindo a forma e adotando inclusive termos impróprios à cooperativa como a O.P. (ordem de produção).

Por outro lado, o episódio relatado a seguir, sobre a avaliação de uma oportunidade de desenvolvimento de produto, ilustra a capacidade de realizar um processo decisório participativo e eficiente. A reflexão sobre a experiência serviu ao grupo para enxergar o conhecimento instalado, ver que a integração deste conhecimento os torna mais competentes como empresa e também valorizar a disponibilidade de informações que, em parte, substituíram o “achismo”, suportando as discussões e acelerando o processo decisório.

Durante reunião com o conselho diretor, analisávamos a queda de faturamento e a impossibilidade de oferecer preço competitivo para os parafusos de linha em vista do alto custo. Concluíamos, com base na avaliação estratégica, a necessidade de desenvolver novos produtos (fixações especiais) que pudessem ser comercializados com uma margem melhor, preferencialmente através de venda para pequenas indústrias. Neste momento, o diretor comercial (que também é entregador), lembrou ao grupo que havia um produto em vias de desenvolvimento que tinha sido deixado de lado, apesar do interesse do cliente. A história era a seguinte. Enquanto realizava entregas em um cliente regular (fabricante de fechaduras), o entregador percebeu que eles fabricavam pinos para as fechaduras com um processo manual e lento. Identificou então a possibilidade de produzir aqueles pinos nas prensas automáticas da COOPARJ. Vale destacar a vantagem de contar com um entregador/vendedor que entende do processo produtivo e está motivado a buscar soluções para sua empresa.

No mesmo momento, verificou o interesse do cliente e o consumo mensal médio. Feita a identificação da oportunidade, a idéia então foi levada para a cooperativa. O diretor comercial discutiu a possibilidade com o diretor administrativo (que também é o ferramenteiro) e juntos, fizeram a verificação da viabilidade técnica. O processo é bem mais simples que a produção de parafuso, podendo ser realizado em uma única etapa, em maquinário ocioso. A matéria-prima é disponível (mesmo arame de alguns parafusos de linha) e nenhum investimento seria preciso. Mais uma vez eles chegaram a conclusão de que era possível produzir, mas não sabiam se valia a pena e a história tinha parado por aí.

Neste momento, decidiu-se dar prosseguimento a avaliação da oportunidade naquela reunião. A reunião durou pouco mais de uma hora e contou apenas com a participação das pessoas chaves: entregador (diretor comercial, que identificou a oportunidade e previu a demanda), o ferramenteiro (diretor administrativo, que havia feito o estudo de viabilidade técnica), o diretor financeiro (que ajudou na estimativa do custo e formação do preço), o vendedor (que ficou responsável por fazer contato com o cliente). Eu estive presente somente para motivar a uma discussão que fosse sustentada por dados (mesmo que aproximados) e fosse conclusiva.

A conclusão foi favorável ao desenvolvimento do produto já que estava claro o benefício básico para o cliente: preço abaixo do atual custo dele e prazo muito reduzido. O interesse para a COOPARJ também estava claro: aumentar o faturamento através da utilização de equipamento ocioso e gerar lucro através da venda com uma margem muito superior a média praticada para os produtos de linha.

É nesta dinâmica, agilidade e ausência de burocracia dos processos e também na motivação e na versatilidade das pessoas que está o diferencial competitivo da cooperativa. As idéias chegam diretamente a quem pode levá-las adiante.

É claro que o desenvolvimento do pino para fechaduras não é a solução única e definitiva para os problemas de faturamento da COOPARJ, no entanto este teve um papel crucial de provar, para eles próprios, que são capazes de ser eficientes no processo de desenvolvimento de produtos. Mais do que isso, são capazes de criar e encontrar alternativas de sobrevivência para a COOPARJ. A expectativa não é tornar-se líder de mercado, mas garantir a sobrevivência do negócio e a manutenção dos empregos, através da criatividade e

busca constante do seu espaço no mercado.

Apesar do interesse, um mês depois, envolvidos nos problemas de rotina e nas tantas atividades que a diretoria acumula, eles ainda não haviam contactado o cliente para propor o preço e tentar fechar o negócio. Isto chama a atenção para o seguinte problema: as atividades que visam a transformação da situação, como o desenvolvimento de produtos, não estão previstas como funções dos cooperados, isto dificulta a condução de processos de mudança até a implementação.

4. Conclusão

Sobre a organização do trabalho, pode-se observar que, no mundo inteiro, a gestão participativa (GP) vem sendo adotada como estratégia patronal para obter redução de conflitos e maior envolvimento e dedicação dos trabalhadores, o que resulta em ganhos de produtividade. Salerno (1999) propõe a “gestão democrática”, visando sistemas de produção ao mesmo tempo mais eficientes e menos predatórios da força de trabalho. A “gestão democrática” seria um diferencial competitivo de rapidez e acertividade tanto para inovações de produto e melhoria do processo, quanto para fazer face a eventos cotidianos que prejudicam a produtividade.

Esta proposta de participação, ousada para empresas capitalistas, é a característica primeira de legitimidade da autogestão. Este é um facilitador para uma gestão moderna e competitiva. No entanto, na maioria dos casos de indústrias autogeridas brasileiras, o modelo de gestão implantado não propicia uma participação eficiente dos trabalhadores, nem sequer o desenvolvimento dos mesmos para que se sintam capacitados a contribuir e se responsabilizar pelas decisões tomadas. Nesses casos, como o da COOPARJ, o processo decisório torna-se moroso e desgastante.

No caso estudado, o interesse e a abertura para participação de todos podem ser vistos nas freqüentes reuniões, sempre lotadas, ou no exercício do direito de entrar, quando querem, nas salas da diretoria, administração ou vendas e colocar suas inquietações ou proposições.

Foi percebida na Cooparj a influência das características que favorecem a participação, tais como: igualdade de voto em questões decisivas para o negócio, possibilidade de eleger seus dirigentes, ausência de hierarquia e redução das diferenças de remuneração, além da postura humilde e aberta da 2ª e atual diretoria (os cooperados afirmam que na 1ª gestão a abertura e igualdade não eram as mesmas). Cabe ressaltar que as condições aqui expostas realmente favorecem a participação ampla, mas nem sempre a participação eficiente.

Para que a atuação integrada e eficiente passe a fazer parte da estratégia permanente de atuação da Cooparj, elevando a competitividade do negócio, o coletivo dos trabalhadores precisa transpor alguns obstáculos. A experiência acumulada durante a realização do estudo de caso permite indicar possíveis respostas para os seguintes questionamentos: “Quais os obstáculos para a transformação em um ambiente onde tudo sugere a cooperação e a participação? Que adequações as cooperativas devem realizar para utilizar a participação ampla como vantagem competitiva?”

Os principais obstáculos que a cooperativa deve transpor para tornar eficiente a gestão participativa são os seguintes: acúmulo de funções e indefinição de responsabilidades (gera ineficiência dos processos rotineiros e reduz a capacidade de implementação de melhorias), falta de visão global de gestão (o conhecimento instalado não é suficiente e está disperso), carência de informações e controles (dificulta a construção dos acordos coletivos, retardando a tomada de decisões) e ausência de canais de participação adequados (dificulta o tratamento

de conflitos, a integração e difusão do conhecimento).

Acúmulo de funções e indefinição de responsabilidades

Não existe uma definição clara das funções e responsabilidades de cada cooperado, o que prejudica o andamento das atividades de rotina. Além disso, as atividades ligadas à transformação da situação (busca de oportunidades, projeto de produtos, projeto de melhorias no processo etc.) não estão previstas nas funções e responsabilidades dos cooperados e portanto, não fazem parte da estratégia permanente de atuação da Cooparj. Etapas destes processos acontecem de forma esporádica e são geralmente preteridas em função de atividades de rotina.

Existe um baixo entendimento da necessidade e dos objetivos das atividades de planejamento e projeto. Portanto, estas atividades não são bem aceitas, nem valorizadas pelo grupo. Por exemplo, quando o supervisor de vendas decidiu passar alguns dias recalculando os preços mínimos para acabar com as discussões, quase diárias, a respeito da lucratividade ou não das vendas realizadas pelos representantes, o comentário de um dos cooperados representou bem a percepção do grupo: *“A gente não entende o que é que ele tanto escreve. Não é supervisor de vendas? Devia estar na rua vendendo. O que a gente precisa é faturar mais.”*

Isto acaba, de certa forma, forçando o grupo de dirigentes a envolver-se em atividades paralelas, dedicando-se menos a reverter a difícil situação da cooperativa. Muitas vezes, eles próprios preferem estar envolvidos em atividades de resultado imediato, nas quais seja visível a contribuição da sua força de trabalho para a cooperativa, do que dedicarem-se a atividades de mais longo prazo que envolvam algum risco de insucesso. Esta consumição em atividades de rotina por um lado quebra barreiras e estimula a cooperação, por outro reduz o tempo disponível para dedicação à gestão da empresa e a projetos de melhoria.

Falta de visão global de gestão

Apesar da notada ampliação do repertório de conhecimento técnico e de gestão dos cooperados, evidenciado em vários momentos da pesquisa e desenvolvido com ajuda de alguns cursos, mas principalmente pela experiência prática ao longo de seis anos de trabalho cooperativo, os trabalhadores ainda não têm uma visão global de como e quando este conhecimento deve ser integrado e utilizado.

A visão global é especialmente importante nas atividades que visam transformar a situação, tais como: projeto de produtos, melhorias de processo etc. Para realizar mudanças de forma eficiente é preciso ter noção do processo como um todo. Deve-se envolver aqueles que podem contribuir de fato, planejar as atividades, definir responsabilidades, reunir as informações necessárias em cada etapa do processo e acompanhar o andamento dos trabalhos até a implementação das soluções encontradas ou decisão de abandono. Era esperado e, de fato, é uma dificuldade, que eles não possuíssem todo este embasamento, devido à sua formação e às limitadas oportunidades de acesso a novos conhecimentos.

Na Cooparj estas atividades ainda não são previstas e sistematizadas, mas depois de interagir em situações reais de trabalho, como exemplificado pela avaliação de oportunidades de produto, ficou claro que eles têm pleno potencial para desenvolver esta capacitação. A partir da sistematização das informações e de discussão em grupo, eles realizaram boa parte dos processos e ao final puderam compreender a importância e complementaridade das etapas que tinham sido realizadas. Como eles definiram no caso do pino de fechaduras: *“Eu já sabia que o cliente estava interessado.”* (levantamento da oportunidade) *“Passei para o Willian e ele viu que dava para fazer.”* (estudo de viabilidade técnica) *“Mas a gente não sabia se valia a pena”* (estudo de viabilidade econômica). Foi esta última etapa que fizemos em grupo e eles

puderam perceber o processo global, a necessidade e inter-relação entre as diferentes etapas realizadas.

Carência de informações e controles

Outra importante deficiência do sistema participativo ali encontrado é a carência de informações. Fator que torna moroso e desgastante o processo decisório. Pôde ser percebido nas freqüentes, longas e pouco conclusivas reuniões, onde devido à falta de informações que suportassem as propostas colocadas, surgiam impasses infindáveis e os acordos coletivos ficavam inviabilizados. Por outro lado, pôde ser valorizada no momento da avaliação estratégica quando as informações levantadas ajudaram a confirmar ou descartar a viabilidade de antigas idéias sobre quais seriam as boas oportunidades de negócio para a empresa.

Mesmo reconhecendo a importância das informações e a deficiência dos controles que as geravam eles não conseguiam reverter este quadro. Uma análise que ajudou a esclarecer o cerne desta questão foi a da relação programação-produção, exposta no item 3.

Na Cooparj, o fim da separação planejamento-execução não havia sido conseguido através do planejamento participativo, mas da desvalorização e quase total desconsideração das atividades de planejamento/programação. Sem conhecer outras referências de gestão, eles importaram o sistema hierárquico da antiga instituição e extraíram ou minimizaram a importância de tudo aquilo que os incomodava (por exemplo, as metas e controles de produção).

Então, quando pensavam na introdução de controles, acreditavam que isto ressuscitaria a divisão planejamento-execução e toda a idéia de hierarquia que está por trás desta dicotomia. Dicotomia que o planejamento participativo procura amenizar e que, no caso de cooperativas, onde não existem limites para a participação e acesso a todo tipo de informação, pode não fazer mais sentido. No entendimento dos cooperados, a escolha seria entre manter a liberdade e igualdade pagas com a ausência de informações e ineficiência ou optar pela implantação de controles que traria o reaparecimento da relação hierárquica entre administração e produção, mas seria recompensada com possível elevação da eficiência. Estava claro que eles desconheciam as possibilidades de um planejamento participativo. Tinham como única referência o sistema hierárquico, no qual faziam remendos tentando adequá-lo à realidade da cooperativa.

Ausência de canais de participação adequados

O que inicialmente parecia barreira de comunicação entre administrativo e produção, foi melhor definido com o andamento da pesquisa como ausência de canais adequados para interação entre setores. A primeira impressão de que eram “arraigados ao sistema de gestão anterior” foi completamente descartada. Na verdade, eles o rejeitam e tentam afastar-se o quanto podem dele, só não o fazem de forma mais eficaz por não terem referência (teórica, nem prática) de outro sistema que possa substituí-lo, adequando-se ao cooperativismo.

Na Cooparj, a relação PCP-produção deixa clara a necessidade de criar espaços formais para interação entre saberes e articulação das diferentes lógicas. É um exemplo de que, quando isto não ocorre, a liberdade e a autonomia acabam sendo usadas para criticar e desconsiderar o trabalho alheio ao invés de servir para a construção coletiva de soluções.

Nestes espaços formais de interação, a ausência de limites à autonomia e a possibilidade de acesso irrestrito a todo tipo de informação poderiam ser diferenciais das cooperativas para realização eficiente da explicitação e mediação entre lógicas conflitantes (produção, PCP, vendas, estoque, finanças etc). Para estes grupos, seria mais fácil compreender a complementaridade destas lógicas, facilitando o estabelecimento de

prioridades em alinhamento com o interesse final da empresa (que é de todos). Se conhecessem os mecanismos e as possibilidades de um planejamento participativo, poderiam adequá-lo, implantando um sistema que o superasse em autonomia e eficiência.

Para que estas empresas sejam capazes de competir no mercado capitalista com outras pequenas e médias empresas (PMEs) tradicionalmente organizadas, entre outras coisas, será preciso apoiá-las no desenvolvimento de uma gestão participativa própria e eficiente. A Engenharia de Produção e as universidades podem vir a ter uma contribuição significativa e fazer com que mais empreendimentos autogestionários possam se viabilizar como uma alternativa, uma forma mais solidária de organização do trabalho, deixando de ser apenas um paliativo temporário de combate à crise do emprego.

Referências

- GONÇALVES, L. A. S. (2000). *Empresas Autogestionárias no Brasil – Principais Problemas e Proposta da Metodologia de Pesquisa-ação*; Tese M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- LIMA, M. E. A.; *Os equívocos da excelência*, Petrópolis, RJ : Vozes, 1995.
- LIMA, F., CAMPOS, N., DUARTE, F. (2000). *As resistências organizacionais no processo de desenvolvimento de Produto*. In: 2º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. UFSCar. São Carlos.
- LOPES, J.R. *et al.*, 2002; “Sobre a cultura do trabalho autogestionária”; In: *Fórum Social Mundial - Economia Popular Solidária*; pp. 60-65, Porto Alegre; 2002.
- MARTINS, J.F.G., 1999; “Vivências e experiências dos trabalhadores nos processos participativos: a busca do sentido da vida” In: *VI Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET)*; Anais Eletrônicos; Salvador; 1999.
- OLIVEIRA, S. H. (2002). *A Autogestão como Diferencial Competitivo: o caso de uma cooperativa industrial*. Tese M.Sc., COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro.
- PEIXOTO, J. A.; LOPES, V. F. M.; *A reestruturação produtiva no Brasil e o caso de empresas industriais sob regime de autogestão ou co-gestão*, Rio de Janeiro, 1999.
- SALERNO, M. S. (1999). *Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. Editora Atlas S.A. São Paulo.
- SINGER, P. (1998). “Administração autogestionária: uma possibilidade de trabalho permanente” In: *Empresa Social e Globalização*. ANTEAG. São Paulo.
- THIOLLENT, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. Editora Atlas. São Paulo.