

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AUTOGESTÃO: A RADICALIZAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA**

**Buscando compreender as experiências de Economia Popular Solidária e os  
Mini Projetos Alternativos no estado de Santa Catarina.**

**MAURI LUIZ HEERDT**

**Florianópolis (SC), junho de 2001.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AUTOGESTÃO: A RADICALIZAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA**

**Buscando compreender as experiências de Economia Popular Solidária e os  
Mini Projetos Alternativos no estado de Santa Catarina.**

**MAURI LUIZ HEERDT**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na área de Ergonomia, sob a orientação do prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, para obtenção do título de Mestre.

**Florianópolis (SC), junho de 2001.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

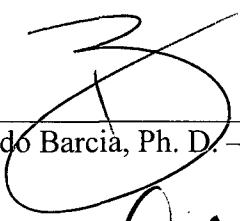
**AUTOGESTÃO: A RADICALIZAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA**

**Buscando compreender as experiências de Economia Popular Solidária e os  
Mini Projetos Alternativos no estado de Santa Catarina.**

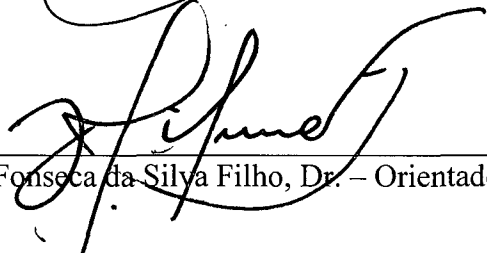
**MAURI LUIZ HEERDT**

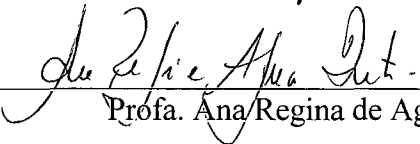
Esta dissertação foi julgada adequada e, por decisão unânime, foi aprovada na sua forma final para a obtenção do título de “Mestre”, especialidade em Engenharia de Produção, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

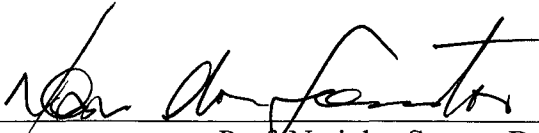
Florianópolis, 06 de agosto de 2001.

  
\_\_\_\_\_  
Ricardo Mirando Barcia, Ph. D. – Coordenador

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr. – Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ana Regina de Aguiar Dutra, Dra.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Neri dos Santos, Dr.

N o  
o u t o n o ,  
quando se vê ban-  
dos de gansos voando  
rumo ao sul, formando um  
grande V no céu, indaga-se o que a  
ciência já descobriu sobre o porquê de vo-  
arem desta forma. Sabe-se que, quando cada  
ave bate as asas, move o ar para cima, ajudando a  
sustentar a ave logo atrás. Ao voar em forma de V, o bando  
se beneficia de pelo menos 71% a mais de força de vôo do que  
uma ave voando sozinha. Pessoas que têm a mesma direção e sentido  
de comunidade podem atingir seus objetivos de forma mais rápida e fácil,  
pois viajam beneficiando-se de um impulso mútuo. Sempre que um ganso  
sai do bando, sente subitamente o esforço e a resistência necessá-  
rios para continuar voando sozinho. Rapidamente, ele entra  
outra vez em formação para aproveitar o deslocamen-  
to de ar pela ave que voa imediatamente à sua frente.  
Se tivéssemos o mesmo sentido dos gansos, manter-nos-  
íamos em formação com os que lideram o caminho  
para onde também desejamos seguir. Quando o ganso líder  
se cansa, ele muda de posição dentro da formação e outro ganso  
assume a liderança. Vale a pena nos revezarmos em tarefas difíceis e isto  
serve tanto para as pessoas quanto para os gansos que voam para o sul. Os  
gansos de trás gritam encorajando os da frente para que mantenham veloci-  
dade. Que mensagem passamos quando gritamos lá de trás? Finalmen-  
te, quando um ganso fica doente ou é ferido por um tiro e cai, dois  
gansos saem da formação e o acompanham para ajudá-lo e  
protegê-lo. Ficam com ele até que consiga voar nova-  
mente, ou até que morra. Só então levantam vôo a  
fim de alcançar seu bando. Se tivéssemos o  
sentido dos gansos, também ficaríamos  
assim, um ao lado do outro.

*Adilton de Paula*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao prof. Fonseca, pela simplicidade, cumplicidade de ideal e pelos conhecimentos transmitidos.

Aos funcionários da Secretaria e professores do PPGEP, pelo serviço que prestam.

Ao povo brasileiro, que, com o pagamento de impostos, permitiu-me estudar numa universidade pública e gratuita.

À coordenação dos MPAs, pela disponibilização de materiais.

Aos participantes dos MPAs, pelo exemplo de luta por uma sociedade mais justa e solidária.

À Kátia, pelo amor e pela geração do nosso grande projeto (ainda sem nome).

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema.....	15
1.2 Referencial teórico.....	16
1.3 Hipóteses.....	17
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Objetivos.....	19
1.5.1 Objetivo geral.....	19
1.5.2 Objetivos complementares.....	19
1.6 Procedimentos metodológicos.....	20
1.6.1 Tipo de pesquisa.....	20
1.6.2 Universo da pesquisa.....	20
1.6.3 Coleta, análise e interpretação dos dados.....	20
<b>2 TENDÊNCIAS E DESAFIOS.....</b>	<b>22</b>
2.1 Descontinuidade ou crise? .....	22
2.2 Fim de um ciclo? .....	24
2.3 A nova revolução.....	26
2.4 O emprego morreu? .....	28
2.5 Mudanças no trabalho.....	30
2.6 A desterritorialização.....	32

2.7 A importância do conhecimento.....	35
2.8 Uma nova concepção de ser humano.....	37
2.9 Nova força social: as organizações não-governamentais.....	39
<b>3 PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>42</b>
3.1 Paradigma.....	42
3.2 A Revolução Industrial.....	43
3.3 A Teoria Clássica de Administração e a Burocracia.....	45
3.3.1 O taylorismo.....	45
3.3.2 O fayolismo.....	49
3.3.3 A Burocracia.....	51
3.4 Fordismo: produção em série.....	53
3.5 Teoria das Relações Humanas.....	55
3.6 O modelo comportamental.....	57
3.7 Teoria dos Sistemas.....	58
3.8 Teoria Contingencial.....	60
3.9 Toyotismo: Controle da Qualidade Total (TQC).....	62
3.10 Volvismo: Flexibilidade Criativa através da Aprendizagem.....	63
3.11 Novas tendências organizacionais.....	65
3.11.1 A gestão do conhecimento.....	68
3.11.2 A gestão participativa.....	70
<b>4 GESTÃO PARTICIPATIVA.....</b>	<b>73</b>
4.1 Gestão tradicional X gestão participativa.....	73
4.2 Por que participar?.....	74
4.3 Cultura: estaticidade e dinamicidade.....	77
4.4 Dificuldades culturais para a gestão participativa.....	79
4.5 As mudanças são possíveis.....	82
4.6 Gestão participativa e ergonomia.....	83
4.7 Compartilhar conhecimento.....	86
4.8 Educação, educação, educação... ..	87

4.9 Tipos e níveis de participação.....	88
4.10 Conflito e poder.....	90
4.11 Alguns tipos de gestão participativa.....	93
4.11.1 Participação nos lucros e resultados da empresa.....	93
4.11.2 Plano de Controle das Empresas pelos Trabalhadores.....	94
4.11.3 Co-gestão.....	95
4.11.4 Autogestão.....	95
4.11.5 Equipes Auto-gerenciáveis.....	96
4.11.6 Grupos Semi-Autônomos.....	96
4.11.7 Comitês de empresa.....	97
4.11.8 Círculos de controle de qualidade – CCQ.....	97
4.11.9 Círculos de Qualidade e Participação – CQP.....	97
4.11.10 Ilha de Produção.....	98
4.12 Impactos com a gestão participativa.....	98
4.13 Para além da organização.....	101
<b>5 AUTOGESTÃO.....</b>	<b>105</b>
5.1 Mudanças e desafios.....	105
5.2 A crise.....	106
5.3 Uma esperança.....	107
5.4 Autogestão: apostando na inteligência coletiva.....	109
5.5 Fundamentos históricos.....	113
5.5.1 Raízes longínquas.....	113
5.5.2 A experiência de Robert Owen.....	114
5.5.3 Charles Fourier.....	116
5.5.4 Pierre-Joseph Proudhon.....	117
5.5.5 Mikhail Bakunin.....	117
5.5.6 Karl Marx e Friedrich Engels.....	118
5.5.7 Antônio Gramsci.....	119
5.5.8 Os Movimentos Sociais.....	119
5.5.9 Setores progressistas da Igreja Católica.....	120



5.5.10 Outras contribuições.....	122
5.6 A autogestão no Brasil.....	123
5.6.1 Recuperando empresas falidas.....	124
5.6.2 Rede de Economia Popular Solidária.....	126
5.7 A Anteag.....	126
5.8 Produtividade, igualdade e emprego.....	129
5.9 Mais que experiências isoladas.....	131
5.10 Desafios à autogestão.....	133
5.10.1 Situação das empresas.....	133
5.10.2 Formação.....	133
5.10.3 Cultura participativa.....	134
5.10.4 Regras Internas.....	135
5.10.5 Capacidade gerencial.....	136
5.10.6 Crédito.....	136
5.10.7 O assalariamento e a mais-valia.....	137
5.10.8 Política estatal.....	138
5.10.9 Renovação de equipamentos.....	139
5.10.10 Formas Jurídicas.....	140
5.11 A Fábrica de Cobertores Parahyba Ltda.....	143
5.12 A Companhia Brasileira Carbonífera.....	145
<b>6 ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA.....</b>	<b>146</b>
6.1 Revolução molecular.....	146
6.2 Buscando um conceito.....	148
6.3 A organização da sociedade civil.....	151

6.4 A gestão da rede.....	153
6.5 Tipos de Projeto de EPS.....	154
6.6 EPS: um novo paradigma?.....	155
6.7 As práticas demonstram.....	157
6.8 Em Santa Catarina.....	158
<b>7 OS MINI PROJETOS ALTERNATIVOS (MPAs).....</b>	<b>161</b>
7.1 Os “Mini” que desejam ser “Macro”.....	161
7.2 Experiências catarinenses.....	163
7.3 Objetivos.....	164
7.4 Critérios de participação.....	165
7.5 Tipos de projetos.....	166
7.5.1 Fundo para projetos de produção e geração de renda.....	167
7.5.2 Fundo para projetos comunitários.....	169
7.6 Forma de apresentação e aprovação de um projeto.....	169
7.7 Avaliando os resultados dos MPAs.....	171
7.7.1 Sobrevivência econômica.....	171
7.7.2 Além do pragmatismo.....	172
7.7.3 A relação de poder.....	173
7.7.4 Formação profissional.....	173
7.7.5 A troca de experiências.....	174
7.7.6 Saúde.....	175
7.7.7 Espírito participativo.....	175
7.7.8 Parcerias.....	175
7.7.9 Convivência, cultura e lazer.....	176
7.7.10 Experiência de fé comprometida.....	176
7.7.11 Macro-participação.....	177
7.7.12 Outra avaliação.....	178
7.8 Problemas/desafios.....	179
7.8.1 A participação.....	180
7.8.2 As questões político-educativas e econômicas.....	180

7.8.3 Participação x eficiência.....	180
7.8.4 A democratização dos controles.....	181
7.8.5 A ausência de técnicas adequadas de contabilidade e administração.....	181
7.8.6 Aceitação do mercado e preços.....	182
7.8.7 Sistema tributário.....	182
7.8.8 Outros fatores.....	183
7.9 Enxergando mais longe.....	183
<b>8 A EXPERIÊNCIA DA BRUSCOR.....</b>	<b>187</b>
8.1 Enfrentando o desemprego.....	187
8.2 Objetivos do grupo.....	190
8.3 O funcionamento.....	191
8.4 Sistema de trabalho.....	191
8.5 As comissões.....	192
8.6 Comunicação.....	193
8.7 Novos integrantes.....	193
8.8 Questão econômica.....	194
<b>9 CONCLUSÃO.....</b>	<b>195</b>
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>203</b>
<b>11 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....</b>	<b>210</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>212</b>

## RESUMO

As várias experiências de gestão participativa estão demonstrando a importância da participação dos trabalhadores nas empresas. É evidente que ainda não se trata de um modelo hegemônico, mas o caminho está sendo trilhado para que o ser humano construa opções administrativas que ofereçam mais felicidade e satisfação. Desta forma, esta dissertação parte do pressuposto de que a pessoa é inteligente e criativa. Dificilmente será feliz numa organização que procura prescrever ou manipular todos os seus atos. A gestão participativa, ao contrário, procura resgatar o prazer das pessoas em realizar um trabalho que represente algo tanto para a organização como para suas próprias vidas, além de demonstrar produtividade e empregabilidade. Para demonstrar como isso é possível, esta pesquisa concentra seus esforços para focalizar uma forma de gestão participativa em especial, talvez a mais radical: a autogestão. Como exemplos de autogestão na atualidade, tem-se os diversos ramos da Economia Popular Solidária, da qual fazem parte os chamados Mini Projetos Alternativos, coordenados aqui em Santa Catarina pela CNBB/Sul IV (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil). Especificando ainda mais o tema, a pesquisa também descreve o funcionamento de uma empresa, a Bruscor, para evidenciar ainda mais esta possibilidade/realidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** participação, gestão participativa, autogestão, ergonomia, trabalho, produtividade, Economia Popular Solidária, Mini Projetos Alternativos.

## **ABSTRACT**

The number of experiences of the collaborative management have been showing the importance of the employees' participation in the companies. Obviously, it is not a complex model, but the path has been tracked, in order to build up the right options of a management which offers more happiness and satisfaction to the human beings. Following this way, this work takes for granted that any person is intelligent and creative. And it will be very hard to be happy in a company which searches for manipulating all your acts. The collaborative management, on the other hand, tries to rescue the people's pleasure on doing their work that represents something either to the company or to their own lives. And besides, showing productivity and employment. Focusing on the way of the collaborative management on its own, the self-management may be considered the most radical one. As an example of selfmanagement nowadays, we have the several branches of Economics. Where we can find the alternative mini-projects supported here in Santa Catarina by CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil) - National Conference of the Bishops of Brazil - to specify even more the theme, this research also describes the way that the companies work, the Bruscor, is mention here to prove even more this possibility or as we can say reality.

**KEYWORDS:** participation, collaborative management, self-management, work, ergonomoy, productivity, united economy, alternative mini-projects.

## **LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS**

**AGRECO:** Associação dos Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra Geral

**ANTEAG:** Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária

**APACO:** Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense

**BNDES:** Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**CEPAGRO:** Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo

**CNBB:** Conferência Nacional dos Bispos do Brasil

**CUT:** Central Única dos Trabalhadores

**EPS:** Economia Popular Solidária

**FURB:** Fundação Regional de Blumenau

**MPAs:** Mini Projetos Alternativos

**ONG:** Organização Não Governamental

**PACs:** Projeto Alternativos Comunitários

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**UNOESC:** Universidade do Oeste do Estado de Santa Catarina

**UFSC:** Universidade Federal de Santa Catarina

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações em todos os setores da vida e o surgimento de novas tecnologias tem gerado alterações na concepção do trabalho, o que de certa forma produziu um repensar em termos das habilidades requeridas para o efetivo desempenho profissional e para a felicidade das pessoas envolvidas no processo de trabalho.

Segundo Kanaane (1999, p. 29), as organizações e as pessoas têm se deparado com inúmeras contradições quanto à efetiva organização do trabalho e conseqüente redução da produtividade, da qualidade do produto e da vida do trabalhador.

Percebe-se que o século que findou contrastou duas realidades, paradoxais: por um lado tem-se o desejo de liberdade e participação e, por outro, a proliferação de mecanismos burocráticos que objetivam justamente controlar e manipular a ação de pessoas, grupos e organizações sociais.

Será que, no início deste novo século, este paradoxo está se desfazendo? As várias experiências de gestão participativa estão demonstrando que sim. É evidente que ainda não se trata de um modelo hegemônico, mas o caminho está sendo trilhado para que o ser humano, encontrando-se com seu desejo de liberdade e com outros seres humanos, consiga construir opções administrativas que oferecem mais felicidade e satisfação.

Desta forma, esta dissertação<sup>1</sup> parte do pressuposto de que a pessoa é inteligente e criativa. Por isso, acredita-se que uma pessoa dificilmente será feliz numa organização que procura prescrever ou manipular todos os seus atos. A gestão participativa, ao contrário, procura resgatar o prazer das pessoas em realizar um trabalho que represente algo tanto para a organização como para sua própria vida, além de demonstrar produtividade e empregabilidade.

Para demonstrar como isso é possível, esta pesquisa concentrou seus esforços para focalizar um forma de gestão participativa em especial, talvez a mais radical: a autogestão. Como exemplos de autogestão na atualidade, tem-se os diversos ramos da Economia Popular Solidária, da qual fazem parte os chamados Mini Projetos Alternativos, coordenados aqui em Santa Catarina pela CNBB/Sul IV (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil). Especificando ainda mais o tema, a pesquisa também descreveu o funcionamento de uma empresa, para evidenciar ainda mais esta possibilidade/realidade.

## **1.1 Problema**

Desde o surgimento do modelo capitalista e a conseqüente Revolução Industrial, o ser humano foi despojado do seu poder e influência sobre o trabalho que executa. Com o passar do tempo, vários movimentos buscaram resgatar a satisfação pelo trabalho, apesar das contradições envolvidas no sistema capitalista.

Acredita-se que a gestão participativa, principalmente sob sua forma mais radical (autogestão), pode possibilitar ao ser humano mais satisfação e mais liberdade no trabalho, proporcionando melhores condições de saúde física e mental.

Isso, no entanto, leva a alguns questionamentos:

---

<sup>1</sup> Conforme a ABNT, dissertação é um “documento que representa o resultado de um trabalho experimental ou exposição de um estudo científico recapitulativo, de tema único e bem delimitado em sua extensão, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar informações. Deve evidenciar o conhecimento de literatura existente sobre o assunto e a capacidade de sistematização do candidato. É feito sob orientação de um pesquisador, visando a obtenção do título de Mestre.” (ABNT apud Heerdt, 2001, p. 94-95)



- Será que as várias experiências da chamada “Economia Popular Solidária”, entre as quais se destacam os Mini Projetos Alternativos, são realmente experiências autogestionárias que estão levando à formação de práticas que contemplem participação efetiva?

- Mesmo que a participação seja efetiva, existem sinais de satisfação e melhora da qualidade de vida daqueles que participam dos mesmos?

- Serão tais experiências formas de recriação e de resgate daquelas experiências de organização solidária e espontânea que a população sempre manteve ao longo da história e estão hoje em processo de desaparecimento, dado o modelo de sociedade que prima pelo individualismo, competição e isolamento das pessoas?

- Serão uma estratégia de sobrevivência dos segmentos sociais que não se beneficiam dos resultados do desenvolvimento econômico da sociedade, do progresso técnico, etc? Ou seriam ainda um novo modelo de desenvolvimento, capaz de se tornar hegemônico?

- Quais são as maiores contribuições e limitações das experiências autogestionárias existentes? A gestão participativa, sob a forma de autogestão, é viável e possibilita mais satisfação no trabalho do que a gerência tradicional?

## **1.2 Referencial teórico**

A pesquisa parte de aspectos gerais da realidade mundial e nacional que precisam ser levados em consideração na administração de qualquer organização. Acredita-se que toda pessoa ou organização é influenciada por elementos dos mais diversos, estejam eles próximos ou não.

Em seguida, a dissertação evidencia os principais paradigmas organizacionais da gestão de organizações e pessoas pós-Revolução Industrial, bem como as novas tendências da atualidade. Além de outros aspectos, este capítulo

também analisa a vida do ser humano, que, muitas vezes, foi esquecida em nome dos objetivos das organizações.

Posteriormente, apresenta-se os temas da participação, gestão tradicional X gestão participativa, níveis de gestão participativa, modelos de gestão participativa etc., entendidos como pressupostos para o entendimento das questões específicas sobre autogestão.

Seguindo uma abordagem dedutiva, apresentou-se uma das grandes linhas de autogestão da atualidade, caracterizados como Economia Popular Solidária, donde procedem os Mini Projetos Alternativos, objeto de reflexão no capítulo seguinte.

Por fim, para demonstrar melhor como funciona uma empresa autogestionária, está descrito o funcionamento da *Bruscor*.

### **1.3 Hipóteses**



Como hipóteses, entendidas como suposições formuladas pelo pesquisador a respeito de possíveis soluções a um problema colocado na pesquisa, a presente dissertação utilizará as seguintes:

- As organizações necessitam incorporar a participação na gestão para obter mais produtividade e satisfação no trabalho.
- As experiências de Economia Popular Solidária provam que a autogestão é viável.
- Os Mini Projetos Alternativos são espaços de participação e qualificação da vida dos envolvidos.

### **1.4 Justificativa**

A abordagem dos temas propostos, a saber: paradigmas organizacionais, gestão participativa, Economia Popular Solidária, autogestão e Mini Projetos Alternativos, justifica-se por várias razões.

Em primeiro lugar, pela sua relevância social. A caracterização das diversas empresas de autogestão que surgiram e surgem a cada dia evidencia que elas estão sendo, em muitos casos, a saída para um dos graves problemas brasileiros: o desemprego.

Depois, não pode-se deixar de citar as melhorias de satisfação do trabalhador. Afinal, a insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nela trabalham. Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas; em consequência, não há qualidade, sem qualidade de vida no trabalho (Búrigo, 1998, p. 280).

Em terceiro lugar, mas não menos importante, está a sistematização de informações importantíssimas para a continuidade e qualificação da atuação dos Mini Projetos Alternativos em Santa Catarina. A dissertação inclusive está escrita numa linguagem e estruturada de tal forma a possibilitar o acesso dos participantes dos MPAs.

Todas estas questões desembocam num mesmo veio: a qualidade de vida, pois não se pode falar em qualidade de serviços e de produtos se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho.

“A QVT é a busca da humanização das relações de trabalho, que perpassa pela própria concepção de trabalho, que foi evoluindo com a história. Passou de uma concepção de sobrevivência, em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, até o dia de hoje, como vital e fundamental para todo ser humano, essencial à vida e à própria felicidade. É inegável sua importância para o homem, pois através dele a pessoa se sente útil à sociedade e à vida. (...) Neste contexto, onde o trabalhador deverá ser ouvido, percebido e respeitado como ser humano e como cidadão, a concepção de trabalho poderá ser desvinculada da concepção de castigo, fardo, sacrifício, e poderá ser concebida como vetor importantíssimo da própria felicidade, cuja conquista é um dever que cada um de nós tem diante de si mesmo” (Búrigo, 1998, p. 281).

A tendência atual quanto à organização do trabalho tem sugerido que se deva redefinir o paradigma presente na sociedade e, em especial, nas organizações.

Tal mudança sugere a incorporação da abordagem holística que converge para uma visão globalizadora, extrapolando os limites sociopolíticos e caracterizando uma relação mais humanizada entre as partes. A ênfase na responsabilidade deve permear as ações do trabalhador e fazer surgir o comprometimento com os sistemas produtivos, o que propicia o alcance dos objetivos organizacionais traduzidos em melhor qualidade no trabalho e na satisfação e realização do trabalhador, produtividade e competitividade (Kanaane, 1999, p. 34).

Nesta perspectiva, o envolvimento e a participação de todos os membros da organização são fundamentais para o sucesso da própria organização, conforme afirmam Tavares e Pfeiesticker (1999, p. 61): “A participação, a polivalência do trabalhador e a flexibilização da produção são apontadas como formas das empresas alcançarem maior produtividade e qualidade”.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo geral**

- Evidenciar que a participação das pessoas na gestão das organizações oferece maiores possibilidades de produtividade e qualidade de vida no trabalho.

### **1.5.2 Objetivos complementares**

- Identificar modelos de gestão participativa (autogestionários).
- Resgatar aspectos históricos marcantes da dissociação da concepção e execução do trabalho.
- Mostrar que a autogestão está intimamente relacionada com a estrutura de poder presente na organização e na forma como este poder é distribuído.
- Relacionar o estudo em questão como uma das grandes linhas de estudo e prática da ergonomia: a gestão participativa.

- Evidenciar que a gestão do conhecimento exige a máxima participação das pessoas de uma organização.

## **1.6 Procedimentos metodológicos**

### **1.6.1 Tipo de pesquisa**

A presente dissertação é fruto de uma pesquisa teórico-empírica e descritiva, com método de abordagem dedutivo, privilegiando a forma qualitativa para coleta e tratamento das informações.

É teórica-empírica porque ao mesmo tempo em que teoriza o conteúdo apresentado, possui forte conexão com a realidade empírica observada.

É pesquisa descritiva porque o seu fundamento maior está justamente na observação e descrição dos dados relevantes para a comprovação das hipóteses.

Além disso, pretende ser também uma pesquisa aplicada, uma vez que apresenta conhecimentos para aplicação prática, dirigidos às soluções de problemas específicos que envolvem os conteúdos apresentados.

### **1.6.2 Universo de Pesquisa**

Foram pesquisados e avaliados os Mini Projetos do Estado de Santa Catarina. Para tal, coletaram-se dados de 76 MPAs.

### **1.6.3 Coleta, Análise e Interpretação dos dados**

As técnicas usadas para coleta de dados foram: leitura, observação, aplicação de questionário (conforme anexo 1), entrevistas e conversas informais, depoimentos, observação direta e diário de campo.

A análise foi feita a partir do referencial teórico e dos dados empíricos. Trata-se de um processo dialético em que teoria e ação foram se entrelaçando,

desenvolvida a partir de três categorias básicas de análise: gestão participativa, autogestão e Economia Popular Solidária.

A partir desta análise formulou-se uma avaliação/interpretação através de pontos positivos e de desafios que ainda precisam ser superados nos MPAs. Estes desafios também podem ser entendidos como recomendações aos grupos.

## **2 TENDÊNCIAS E DESAFIOS**

Neste capítulo são apresentados aspectos que precisam ser levados em consideração na administração de qualquer organização. Vive-se numa época em que uma das únicas certezas é a própria incerteza. Assim, toda pessoa ou organização é influenciada por características das mais diversas, estejam elas próximas ou não. O objetivo aqui não é concluir sobre X ou Y, mas evidenciar questões globais/locais que interferem na vida do dia-a-dia.

### **2.1 Descontinuidade ou crise?**

A época atual é de grandes transições. Modos já consolidados de compreender e de atuar na história estão perdendo eficácia. Surgem novos enfoques e novas linguagens. Fala-se em pós-modernidade, sociedade pós-capitalista e outros "pós" como tentativa de mostrar que esta é uma época de transição, sem certezas ainda sobre o caminho que está sendo gestado. Por isso fala-se em crise de paradigmas: antigos padrões de reflexão e de ação encontram-se em crise e um novo padrão está se afirmando.

A Sociedade Industrial está esgotando suas reservas e uma nova fase da história tem início e se estrutura sobre o conhecimento, que traz consigo mudanças de conceitos e padrões e apresenta um novo conjunto de oportunidades e desafios, que precisam ser compreendidos.

É uma descontinuidade histórica ou uma crise? Seja qual for o termo correto, percebe-se que o capitalismo está se reestruturando sob um novo modo de desenvolvimento e muito do que parecia estabelecido em termos de conceitos, categorias ou interpretações, relativos aos mais diversos aspectos da realidade social, parece estar perdendo significado, tornando-se anacrônico ou adquirindo outros sentidos (Heerdt, 1999, p. 4).

Os conceitos usados para compreender o mundo tornam-se gradativamente insuficientes. Falharam muitas ideologias para interpretá-lo e as utopias para transformá-lo. Algumas morreram e outras passam por violenta crise.

Vários são os nomes que estão sendo dados para esta sociedade em transição: sociedade moderna, pós-industrial, pós-moderna, do saber, do conhecimento, etc. O fundamental nisso tudo é que, embora as épocas de transição provoquem questionamentos e angústias, também oferecem aspirações e busca de saídas.

A transformação que vem ocorrendo é, de fato, muito grande. Para Ianni (1997, p. 9-10), mais uma vez o mundo se dá conta de que a história não se resume no fluxo das continuidades, seqüências e recorrências, mas que envolve também tensões, rupturas e terremotos. Tanto é assim que permanece no ar a impressão de que terminou uma época, terminou estrondosamente toda uma época; e começou outra não só diferente, mas muito diferente, surpreendente. Agora, são muitos os que são obrigados a reconhecer que está em curso um intenso processo de globalização das coisas, gentes e idéias.

Há autores que afirmam que a humanidade está voltando a viver uma espécie de nomadismo:

“Nômade é a palavra-chave que define o modo de vida, o estilo cultural e o consumo dos anos 2.000. Pois todos carregarão consigo então a sua identidade: o nomadismo será a forma suprema da ordem mercantil... Os meios de transporte (automóvel, avião, trem, navio), suportes naturais deste nomadismo, serão lugares privilegiados de reunião de objetos nômades: telefones, telefax, televisores, leitores de vídeo, computadores, fornos micro-ondas... Seja em avião, trem, navio ou a domicílio, o indivíduo se



alimentará movendo-se, a fim de não perder tempo" (Attali apud Ianni, 1997, p. 40).

Está em curso um novo surto de universalização do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório. O desenvolvimento do modo capitalista de produção, em forma extensiva e intensiva, adquire outro impulso, com base em novas tecnologias, criação de novos produtos, recriação da divisão internacional do trabalho e mundialização dos mercados. As forças produtivas básicas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho e a divisão transnacional do trabalho, ultrapassam fronteiras geográficas, históricas e culturais, multiplicando-se assim as suas formas de articulação e contradição. Esse é um processo simultaneamente civilizatório, já que desafia, rompe, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar.

## **2.2 Fim de um ciclo?**

Os grandes momentos da história mundial são marcados por grandes ciclos econômicos. Em cada grande ciclo há uma representação importante de poder e de suas formas de perpetuação.

O mundo passou pela sociedade agrícola, na qual a fonte do poder era a posse da terra. O modelo gerencial era calcado na força, repressão física e domínio do senhor feudal. A mão-de-obra era escrava, dependente e castrada dos seus direitos de questionar, de ir e vir, etc.

Finalmente, chegou a sociedade industrial, que tinha como fonte de poder as indústrias; marcada fortemente pelo modelo gerencial centralizador e burocrata. Surgiram as divisões e especializações do trabalho. Este era representado por rotinas físicas extremamente operacionais e repetitivas. Nesta fase, o elemento mais importante já não é mais a terra e o lugar de produção de bens e serviços passa a ser

a fábrica. Assim, a energia, o transporte e a indústria passam a ser os alicerces para o desenvolvimento.

Agora, na chamada “nova economia”, o conhecimento e a tecnologia são as principais fontes do poder. O conhecimento é considerado tão ou mais importante do que a terra ou a indústria. O desenvolvimento é feito com base na infra-estrutura de telecomunicações e informática e surgem sofisticadas redes de informações interativas.

Todo este processo também é explicitado por Lévy (1999, p. 44):

“Durante o grande período neolítico que terminou em meados do século XX, os camponeses, majoritários, trabalhavam a terra. Na era industrial, iniciada no final do século XVIII e que termina agora, os operários transformavam as matérias-primas, e os empregados tratavam das informações. Ora, a riqueza das nações depende hoje da capacidade de pesquisa, de inovação, de aprendizado rápido e de cooperação ética de suas populações. Os que promovem a inteligência dos homens se encontram hoje na origem de toda prosperidade”.

Evidentemente que nem todos os países, nem todas as empresas evoluíram dentro desse contexto. Sucumbiram ou sobrevivem em uma ou outra das eras citadas.

Também vale lembrar que a era do conhecimento não substituiu a industrial, assim como esta não substituiu a agrícola. Elas se complementam em contrapontos essenciais. Não se trata de afirmar que o mundo agrícola sucumbiu, que não existe mais. O mundo agrícola apenas deixou de ser o referencial maior para explicar a vida humana.

“Aos poucos, ou de repente, conforme a província, o país, a região ou o continente, a sociedade agrária perde sua importância quantitativa e qualitativa na fábrica da sociedade, no jogo das forças sociais, na trama do poder nacional, na formação das estruturas mundiais de poder. Em vários casos, o mundo agrário decresce de importância, ou simplesmente deixa de existir (...). É claro que o mundo agrário continua a existir, estar presente e até mesmo revelar-se indispensável, mas diverso, transformado, transfigurado. Às vezes é ainda muito real, evidente e presente, mas localizado e circunscrito, pesando pouco no jogo das forças sociais decisivas nas configurações e movimentos da sociedade

como um todo, em âmbito nacional e em escala Global” (Ianni, 1997, p. 40).

Mesmo na agricultura, embora não seja mais a referência principal, estão acontecendo profundas transformações. A moderna invernada, por exemplo, nenhuma semelhança tem com os pastos antigos. A produção já não depende da terra e da natureza. Quando os bezerros são levados para a invernada, para serem engordados, jamais vêem os pastos verdes. Milhares de cabeças de gado são amontoados nuns poucos metros quadrados, onde são alimentadas com rações programadas por computadores. Para estimular a engorda e eliminar doenças, doses maciças de antibióticos e hormônios artificiais são colocadas nas rações ou injetadas nos animais. Milhares de bois passam diariamente por currais especiais que funcionam com a eficiência de uma linha de montagem. A produção avícola é hoje ainda mais semelhante a uma operação fabril... Algumas das grandes empresas de alimentos, como a Ralston Purina, a Cargill e a Allied Mills, são responsáveis por gigantescas instalações aviárias que processam dezenas de milhares de galinhas por dia. Como na organização fabril, as chaves dessa produção são a procriação especial, alimentação intensiva enriquecida, estímulos químicos (hormônios) e controle de doenças... O alimento passa na frente das galinhas imóveis, numa correia transportadora, enquanto os ovos e excrementos são removidos em outras correias. A iluminação artificial supera o ciclo diário natural e mantém as galinhas em postura constante... Também os laticínios estão sob a influência da industrialização... Até mesmo a biologia da vaca leiteira foi alterada. Procriação especial, combinada com fórmulas de rações - hoje entregues por computadores em doses "personalizadas" aos estábulos - levaram ao aparecimento de vacas que produzem mais 75% de leite do que há trinta anos (Burbach e Flynn apud Ianni, 1997, p. 42).

### **2.3 A nova revolução**

Como já se afirmou, o conhecimento e a tecnologia tornaram-se enormes fontes de produção de riquezas. Os setores de "produção de ponta" são totalmente

dependentes do conhecimento científico, da informática, da engenharia genética, da cibernética, da tecnologia espacial etc.

Percebe-se claramente que as novas tecnologias substituem grande parte do trabalho físico e intelectual do ser humano. No entanto, estas transformações não são totalmente positivas. Existem sérias conseqüências que devem ser questionadas. Afinal, tudo isso pode aumentar a produtividade e o Produto Interno Bruto (PIB) de um país, mas os relatórios mundiais sobre o assunto atestam também que aumentou a distância social entre as pessoas. Basta citar o problema do desemprego estrutural, que é uma das grandes causadoras do exclusão social.

O quadro a seguir, sobre as últimas grandes revoluções do capitalismo mundial explicita melhor alguns fundamentos e conseqüências do que está sendo abordado.

	<b>PRIMEIRA</b>	<b>SEGUNDA</b>	<b>TERCEIRA</b>
<b>ÉPOCA DE INÍCIO</b>	1780	1913	1975
<b>PAÍS LÍDER</b>	INGLATERRA	ESTADOS UNIDOS	JAPÃO
<b>CARRO-CHEFE</b>	Indústria têxtil (algodoeira)	Indústria automobilística	Indústria automobilística e eletroeletrônica
<b>PARADIGMA</b>	MANCHESTER	FORD	TOYOTA
<b>BASE DE "HARDWARE" (MATERIAL)</b>	Máquina de fiar, tear mecânico, máquina a vapor, ferrovia, descaroador de algodão	Eletricidade, aço, eletromecânica, motor a explosão, petróleo, petroquímica	Informática, robôs, sistemas integrados, telecomunicações, novos materiais, biotecnologia
<b>BASE DE "SOFTWARE" (ORGANIZACIONAL)</b>	Produção fabril, trabalho assalariado	Produção em série, linha de montagem, rigidez, especialização, separação gerência-execução	Produção flexível, ilha de produção, "just in time", qualidade total, integração gerência-execução
<b>TRABALHO</b>	Semi-artesanal, qualificado, pesado, insalubre	Especializado, fragmentado, não-qualificado, intenso, rotineiro, insalubre, hierarquizado	Polivalente, integrado, em equipe, intensíssimo, flexível, estressante, menos hierarquia
<b>VOLUME DE INVESTIMENTOS</b>	Baixo	Alto	Altíssimo
<b>RELAÇÃO INTEREMPRESAS</b>	Livre concorrência	Monopólio, forte verticalização	Monopólio, forte horizontalização (terceirização), formação de megablocos comerciais

<b>ESCALA</b>	Local, nacional, internacional	Nacional, internacional	Internacional, global
<b>DOCTRINA</b>	Liberalismo (Adam Smith, David Ricardo)	Liberalismo até 30; Keynesianismo pós-30	Neoliberalismo (Thatcher, Reagan)
<b>PRODUTIVIDADE</b>	Grande elevação	Grande elevação	Grande elevação em ritmo vertiginoso
<b>EMPREGO</b>	Forte expansão principalmente na indústria	Forte expansão principalmente na grande indústria	Forte retração principalmente na indústria, trabalho parcial, precário, informal
<b>REAÇÃO DOS TRABALHADORES</b>	Perplexidade, quebra de máquinas, cooperativismo, primeiros sindicatos	Perplexidade, reforço dos sindicatos, conquistas sociais (salários, previdência, jornada de trabalho, contrato coletivo)	(até o momento) Perplexidade, dessindicalização, fragmentação, tendência à "parceria" assumida ou conflitiva.

Fonte: Revista de Fato<sup>2</sup>

Uma análise destas três fases do capitalismo mostra várias semelhanças entre elas. Elas nascem através de uma aliança entre uma base tecnológica e uma nova forma de organização do trabalho. Partem de um "país sede" e elevam bruscamente a produtividade. No entanto, também há diferenças. A 3ª fase, ao inverso das outras, não leva a uma fase de expansão do emprego.

## 2.4 O emprego morreu?

A época da globalização do mundo amplia a problemática do trabalho sob vários aspectos. O modo pelo qual o mundo se globaliza, articulando e rearticulando as mais diversas formas de organização técnica da produção, envolve ampla transformação na esfera do trabalho, no modo pelo qual o trabalho entra na organização social da vida do indivíduo, família, grupo, classe e coletividade, em todas as nações e continentes, ilhas e arquipélagos. Visto em perspectiva ampla, o desenvolvimento do capitalismo global tem transformado as condições sociais e técnicas das atividades econômicas, influenciando ou modificando as formas de

<sup>2</sup> ESQUEMA das três revoluções do capitalismo. *Revista de Fato*, Central Única dos Trabalhadores, São Paulo, 1993, p. 22. Disponível em: <http://upd.cefetsp.br/~eso/revolucoes.html>

organização do trabalho em todos os setores do sistema econômico mundial. Modificam-se bastante e radicalmente as técnicas produtivas, as formas de organização dos processos produtivos, as condições técnicas, jurídico-políticas e sociais de produção e reprodução das mercadorias, materiais e culturais, reais e imaginárias (Ianni, 1997, p. 18).

O trabalho, entendido como um emprego de tempo integral e estável, desde a saída do escola até a aposentadoria, remunerado comumente sob a forma de um salário regular, está escasseando. Isso significa que o emprego remunerado como fonte principal da identidade, do objetivo e do sentido de vida das pessoas e da produção da sociedade está em crise.

“Um desemprego, hoje, não é mais objeto de uma marginalização provisória, ocasional, que atinge apenas alguns setores; agora, ele está às voltas com uma implosão geral, com um fenômeno comparado a tempestades, ciclones e tornados” (Forrester apud Felinto, 1997, p. 16).

Para Felinto (1997, p. 16), o emprego morreu, só falta a coragem para enterrá-lo. E a morte foi causada pelo distanciamento desastroso entre o território do trabalho e o da economia.

Além do desemprego, cresce a rotatividade dentro do próprio emprego, como também diminuem as formas de emprego que davam maior garantia social.

“A mudança se dá na natureza mesma do capital: que já não é aquele que expunha as garantias do capitalismo de ordem imobiliária; que já não é aquele em que o conjunto dos homens era indispensável para produzir lucro. No atual modelo econômico que se instala no mundo - sob o signo da cibernética, da automação, das tecnologias revolucionárias -, o trabalhador é supérfluo e está condenado a passar da exclusão à eliminação total. (...) No mundo atual - das multinacionais, do liberalismo absoluto, da globalização, da mundialização, da virtualidade -, o *trabalho*, concebido como o conjunto de emprego mais assalariados, é conceito obsoleto, um parasita sem utilidade” (Felinto, 1997, p. 16).

Libânio (1999, p. 11) afirma que na atual fase do capitalismo predomina altamente o capital financeiro especulativo sobre os investimentos produtivos. Com

isso, as economias ficam mais vulneráveis a crises súbitas e, de certo modo, imprevisíveis.

A força desse capital especulativo muda radicalmente o enfoque das grandes decisões econômicas. Quando os juros estão altos, rende mais deixar o dinheiro aplicado, ou seja, não há investimento em produção e em consumo. O país pára. Por sua vez, os juros altos atraem também os especuladores internacionais que tornam o país refém de seu dinheiro, ou seja, a mundialização é sempre mais marcada pelo desenvolvimento do capital "rentista", que se reproduz por si mesmo: o dinheiro já possuído rende sempre mais por meio de complicadas operações financeiras.

Virou rotina apertar botões e tirar bilhões de dólares de um país e jogá-los em outro. Assim, cada vez mais, a atividade financeira ignora as fronteiras geográficas e se desenvolve num universo quase totalmente desregulado, onde o número dos trabalhadores não é mais sinônimo de aumento de produção.

A escritora francesa Viviane Forrester conclui, em "O Horror Econômico", que o grau de pobreza que atinge o planeta não é resultado de uma crise econômica. Não há crise, diz ela, o que há é uma mutação - mas não a mutação horizontal, apenas, de uma sociedade. Trata-se de uma mutação vertical, profunda, de toda uma civilização, antes fundada sob um conceito que já não existe: o de emprego, "nosso mais sagrado tabu" (Felinto, 1997, p. 16).

## **2.5 Mudanças no trabalho**

O que caracteriza o mundo do trabalho é que ele se tornou realmente global. Na mesma escala em que se dá a globalização do capitalismo, verifica-se a globalização do mundo do trabalho. No âmbito da fábrica global criada com a nova divisão transnacional do trabalho e produção, a transição do fordismo ao toyotismo e a dinamização do mercado mundial, tudo isso amplamente favorecido pelas tecnologias eletrônicas, colocam-se novas formas e novos significados do trabalho.

São mudanças quantitativas e qualitativas que afetam não só os arranjos e a dinâmica das forças produtivas, mas também a composição e dinâmica da classe operária (Ianni, 1997, p. 141-142).

Outro dado interessante que vem ocorrendo no mundo do trabalho diz respeito aos tempo de trabalho. Conforme Veiga (2000, p. 122), com o avanço da mecanização e da computação nas empresas, somado às crescentes conquistas sindicais, imaginou-se, em meados do século XX, que no fim dele as pessoas trabalhariam cada vez menos e disporiam de um tempo maior para o lazer, as artes, a natureza e a família. Sonho futurista como aquele segundo o qual os automóveis voariam. As pessoas estão trabalhando cada vez mais, dispõem de menos tempo para o lazer e ficaram mais estressadas.

Isso acontece tanto em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Austrália e Japão, como também - ou melhor, mais ainda - em nações em desenvolvimento que aspiram ao primeiro escalão, sobretudo Brasil, Chile e os chamados Tigres Asiáticos. O último levantamento do Bureau of Labor Statistics, o órgão do governo americano que coleta esse tipo de dado, mostra que em janeiro de 2000 a média nacional de horas trabalhadas nos Estados Unidos era de quarenta por semana, e no Vale do Silício, a capital do ultra-industrioso ramo da informática, ela bate em sessenta horas. No diligentíssimo Japão, trabalha-se, em média 39 horas semanais (aí computado, lembre-se, todo tipo de trabalho, inclusive os de meio período ou menos).

“O motor é o desemprego - A explicação dos especialistas, vejam só, é a diminuição crescente do emprego confortável do passado, aquele que durava por toda vida útil e exigia pouco do funcionário. Numa simplificação de um processo intrincado, a economia globalizada da última década, principalmente, pôs contra a parede empresas lotadas de mão-de-obra habituada ao padrão oito-às-cinco. Lançadas numa competição feroz, adotaram a prática do melhor resultado ao menor custo possível. Instauraram-se o downzising, a terceirização, a reengenharia – processos que levam à redução de pessoal. Quem ficou teve suas obrigações aumentadas e passou a trabalhar muito mais, não só para dar conta do recado como para não perder, ele também, a vaga. Quem saiu procurou alternativas menos rentáveis e mais cansativas, como ocorreu no Brasil na busca de brechas no mercado informal” (Veiga, 2000, p. 122-124).



Vários especialistas, quando falam sobre o trabalho, afirmam que o emprego, sim, está seriamente ameaçado. Mas, isso jamais acontecerá com o trabalho. O trabalho sempre existirá, embora não sob a forma de emprego.

## 2.6 A desterritorialização

Os territórios e as fronteiras, os regimes políticos e os estilos de vida, as culturas e civilizações parecem mesclar-se, tensionar-se e dinamizar-se em outras modalidades, direções e possibilidades. As coisas, as gentes e as idéias movem-se em múltiplas direções, desenraízam-se, tornam-se volantes ou simplesmente desterritorializam-se (Heerdt, 1999, p. 4).

Auxiliadas pelas facilidades na comunicação e nos transportes, as transnacionais instalam suas fábricas em qualquer lugar do mundo onde encontram as melhores vantagens fiscais, mão-de-obra e matéria-prima baratas.

“A facilidade e o barateamento dos transportes fez com que hoje os produtos possam competir em todo o mundo sem a barreira das distâncias. Os produtores de gado australianos podem vender seu leite no México por um preço mais barato e competitivo do que o dos próprios produtores locais, embora devam transportá-lo de um lado a outro do oceano mais largo do planeta” (Agenda Latino-Americana, 1998, p. 20).

O resultado desse processo é que, atualmente, grande parte dos produtos não tem mais uma nacionalidade definida. A força das grandes empresas e sua atuação geográfica mudaram o enfoque do jogo econômico. No passado, quem tomava as grandes decisões econômicas eram os governos. Agora são as empresas que decidem basicamente o que, como, quando e onde produzir os bens e serviços utilizados pelos seres humanos.

“Isto quer dizer que o mapa do mundo real já não é este que estamos acostumados a contemplar em nossos mapas geográfico-políticos, composto por Estados ou países *independentes ou soberanos*. Esfumam-se as fronteiras do Estado Nacional. Já não há

Estados realmente independentes. Um sistema maior, englobante, mundial, tirou os principais elementos que o constituíam. Já não é independente ou soberano no econômico, no produtivo, no cultural, na própria direção de sua vida nacional. As principais decisões são tomadas mais além de suas fronteiras” (Agenda Latino-Americana, 1998, p. 26).

No plano mundial, as relações comerciais são reguladas pela Organização Mundial do Comércio (OMC), que substituiu o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (Gatt), criado em 1947. A organização vem promovendo o aumento no volume de comércio internacional por meio da redução geral de barreiras alfandegárias.

Para Dias (1999, p. 79), estas condições permitem que as empresas aproveitem as vantagens comparativas existentes em diferentes regiões: baixos salários, proximidades com as matérias-primas, legislação favorável, incentivos fiscais, isenções, zonas francas etc. Deste modo estão dadas as condições favoráveis que permitem produzir em grande escala em um ou vários países e vender em outros.

Uma empresa globalizada é uma empresa com capital sem pátria, com interesses próprios seja lá em que país está sua sede. O que importa é produzir a menores custos, conquistar mercados e proporcionar aos seus acionistas internacionais o maior lucro e valorização de suas ações.

“Se existe algo mundializado com êxito e sorte é o capital financeiro internacional. As bolsas internacionais agem em ligação umas com as outras, de forma ininterrupta, durante 24 horas do dia, interagindo em todos os sentidos e todos os continentes simultaneamente” (Agenda Latino-Americana, 1998, p. 21).

Hoje, mais do que em qualquer outra época da história, a vida de todos é afetada por todos, embora as pessoas não se conheçam, mesmo que as pessoas falem idiomas diferentes e tenham costumes diferentes, a vida de uns é completamente condicionada pela dos outros... Já não há espaço no mundo para Robinson Crusóe e sua ilha maravilhosa.

As relações, os processos e as estruturas vigentes no mundo urbano-industrial-tecnológico estendem-se pelos campos e pastagens, compreendendo

rodovias e ferrovias, usinas e fábricas, computadores e antenas parabólicas, telefones celulares e vídeos, formas de trabalhar e produzir, modos de ser e agir, possibilidades de pensar e imaginar. São os próprios horizontes mentais de uns e outros que se alteram, recriam e alargam. As noções de espaço e tempo modificam-se com base nas conquistas dos novos meios de comunicação, informação, análise e decisão. Os recursos da eletrônica e informática transformam os significados dos dias e noites, semanas e meses, estações e ciclos. O que é local situa-se simultaneamente na província, nação, região e mundo; e vice-versa. As divisas e as fronteiras mudam de significado, deslocam-se ou apagam-se (Ianni, 1997, p. 55-56).

Aos poucos, ou de repente, conforme o caso, a grande maioria da população mundial se vê envolvida no mercado global; um mercado em que se movem compradores e vendedores de força de trabalho, mercadorias, valores de uso e valores de troca. São transações que multiplicam e generalizam os dinamismos das forças produtivas e relações de produção, propiciando uma acumulação acentuada e generalizada do capital, em âmbito mundial. Aí organizam-se e desenvolvem-se, de modo articulado e contraditório, as mais diversas formas de capital, tecnologia, força de trabalho, divisão de trabalho, “socialização” do processo produtivo, formação do trabalho coletivo, racionalização, planejamento, disciplina, calculabilidade, publicidade, mercado, alianças estratégicas de empresas, redes de informática, mídia impressa e eletrônica, campanhas de formação e indução da opinião pública sobre os mais diversos temas da vida social, econômica, política e cultural de uns e outros nos mais diversos cantos e recantos do mundo (Ianni, 1997, p. 18-19).

A intensificação do processo de globalização está provocando uma mudança no padrão cultural de todas as sociedades, assim como a facilidade cada vez mais acentuada à informação aberta para todos os indivíduos. Há, contudo, algumas precauções que devem ser adotadas pelas organizações, bem como pela sociedade brasileira, no sentido de estabelecer mecanismos próprios para que consigam inserir-se no mercado global sem, contudo, perder a especificidade que caracteriza o Brasil e suas empresas (Kanaane, 1999, p. 49-50).

## 2.7 A importância do conhecimento

Para se ter uma noção da época atual, é importante retornar no tempo, especificamente para 1450. Foi aproximadamente neste período que Gutenberg iniciou a impressão tipográfica do primeiro livro. Estima-se que ele terminou a impressão da Bíblia, com 1.282 páginas, CINCO ANOS depois.

Hoje, é um absurdo esperar cinco anos para se ter um livro impresso. Muitos livros perdem sua validade científica somente neste espaço de tempo. No entanto, aquela invenção de Gutenberg foi a base para uma das maiores revoluções que o mundo já viveu. Graças a engenhoca que Gutenberg criou, restam ainda 46 exemplares do primeiro livro impresso (um dos quais no Brasil) e, o mais importante, a humanidade tinha diante de si uma ferramenta poderosíssima de registro e transmissão do conhecimento, grande responsável pela formação de uma cultura secular.

Atualmente, o mundo passa por uma época tão importante como a de Gutenberg. As novas “engenhocas” estão transformando a vida da humanidade, principalmente no que se refere a geração, transmissão e, conseqüentemente, aquisição de conhecimento.

Castells (1999, p. 21), aborda a questão da seguinte maneira:

“No fim do segundo milênio da Era Cristã, vários acontecimentos de importância histórica têm transformado o cenário social da vida humana. Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado.”

Isto está transformando também a economia, as relações de trabalho e a própria identidade de empresas, de todas elas. O que significa afirmar que o grande desafio para as empresas no século XXI não é simplesmente produzir bens e serviços, mas desenvolver atividades que gerem alto valor agregado; estas atividades

es estão relacionadas à gestão do conhecimento: geração, absorção, aplicação e difusão do conhecimento.

O administrador, como um agente de transformação dessas relações, necessita de um novo perfil, caracterizado pela necessidade emergente de mudar a sua maneira de vislumbrar o processo de aprendizagem como uma forma de qualificação e requalificação profissional, passando a concebê-la como um instrumento de renovação dos seus conhecimentos, que acontece no dia-a-dia das organizações.

O conhecimento está exercendo um papel central no processo econômico. O investimento intangível está crescendo muito mais rápido do que o investimento físico. Empresas com mais conhecimento são mais bem-sucedidas em seus mercados. Nações com mais conhecimento são mais produtivas.

Essas mudanças fazem parte de um processo que procura tornar as organizações competitivas através das pessoas, que só será possível se houver participação de todos os atores organizacionais.

“As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir” (Sveiby, 1998, p. 9).

As empresas devem se conscientizar que só conseguirão se renovar e permanecer no mercado se investirem no desenvolvimento de todos os atores organizacionais, sobretudo em administradores que consigam introduzir uma nova cultura baseada na aprendizagem contínua, que se processa através da criação e difusão de novos conhecimentos e de mudanças no conhecimento que já foi institucionalizado na empresa.

Quando a empresa estiver trilhando por este caminho, as pessoas maximizarão continuamente sua capacidade para criar os resultados almejados, onde novos e expansivos padrões de pensamento são alimentados, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente como aprender juntas.

Se é verdade o que diversos especialistas no assunto já afirmaram: que, hoje, a única certeza é a incerteza, então a fonte mais segura de vantagem competitiva é o conhecimento, que requer uma integração de saber e fazer.

Estas colocações são importantes para evidenciar que o ser humano e o trabalho não deixaram de ser supérfluos, mas a justificação mais importante das pessoas encontra-se na inteligência. Em oposição absoluta ao mito da *fábrica sem trabalhadores*, a intervenção humana está longe de desaparecer. Ela nunca foi tão importante. Reduzido a apêndice da máquina-ferramenta durante a revolução industrial, o ser humano, a partir de agora, deve exercer na automação funções muito mais abstratas, muito mais intelectuais. Não lhe compete, como anteriormente, alimentar a máquina, vigiá-la passivamente: compete-lhe controlá-la, prevenir defeitos e, sobretudo, otimizar o seu funcionamento. A distância entre o engenheiro e o operário que manipula os sistemas automatizados tende a desaparecer ou, pelo menos, deverá diminuir, se se quiser utilizar eficazmente tais sistemas. Assim, novas convergências surgem entre a concepção, a manutenção e uma produção material que cada vez menos implica trabalho manual e exige cada vez mais, em troca, a manipulação simbólica.

Evidencia-se que a habilidade das empresas em competir depende da rapidez e facilidade da informação chegar a pessoa certa, no momento certo. Esta é uma premissa básica para os gestores deste novo século.

Este projeto, segundo Lévy (1999, p. 31-32), convoca a um novo humanismo que inclui e amplia o “conhece-te a ti mesmo” para um “aprendamos a nos conhecer para pensar juntos”, e que generaliza o “penso, logo existo” em um “formamos uma inteligência coletiva, logo existimos eminentemente como comunidade”.

## **2.8 Uma nova concepção de ser humano**

É importante ressaltar que toda forma de gestão sempre está, mesmo inconscientemente, fundamentada sobre uma visão de mundo, de pessoa, de sociedade..., ou seja, sobre uma ideologia.

Qualquer que seja a experiência vivenciada pelo indivíduo no ambiente organizacional ou social, afetará de forma sistemática os aspectos inerentes à personalidade humana de forma global, ou seja: suas emoções, seus sentimentos, seus pensamentos, raciocínio, razão, intuição. Neste caso, a asserção encontra apoio na visão holográfica do ser humano e da organização, em que o **todo está em cada parte e cada parte está contida no todo**, de forma que a organização possa ser incorporada pelo indivíduo e, ao mesmo tempo, este se sinta como membro integrante da mesma. Ao se assumir esta concepção, há uma aproximação da visão globalizada do ser humano, dos grupos, das organizações (Kanaane, 1999, p. 48-49).

Para Boff (1998, p. 38), a civilização com esta compreensão de ser humano está emergindo: vem, antes de mais nada, sob o nome de mundialização e de globalização. Trata-se de um processo irreversível. Representa indiscutivelmente uma etapa nova na história da terra e do ser humano. Os limites dos estados-nações estão sendo superados e caminha-se para a constituição de uma única sociedade mundial que mais e mais demanda uma direção central para as questões concernentes a todos os humanos, como a alimentação, a água, a atmosfera, a saúde, a moradia, a educação, a comunicação e a salvaguarda da Terra.

É verdade que vive-se ainda na fase da globalização competitiva, oposta à globalização cooperativa, que supõe uma outra economia estruturada ao redor da produção do suficiente para todos, seres humanos e demais seres vivos. Mas ela preenche uma condição fundamental: criar as bases materiais para outras formas de mundialização, mais importantes e necessárias.

Efetivamente, queira-se ou não, já está se anunciando também uma mundialização sob o signo da ética, do senso da compaixão universal, da descoberta da família humana e das pessoas dos mais diferentes povos, como sujeitos de direitos incondicionais, direitos não dependentes do poder econômico e político dos povos ou do dinheiro de seu bolso, nem da cor de sua pele, nem da religião que professam. O mundo está sob o mesmo arco-íris da solidariedade, do respeito e valorização das diferenças e movidos pela “amorização”, que faz a todos iguais.

Santos e Fiates (1997, p. 824) também vislumbram algumas práticas novas e tendências, entre as quais pode-se citar:

- Diante de valores emergentes, termos como meio ambiente, ética, responsabilidade civil, dignidade humana, qualidade total, tomam um novo significado. As empresas passam também por uma cobrança muito maior quanto à sua responsabilidade social.

- Inclusão integral do ser humano na organização. O ser humano não só depende das organizações para sua subsistência, como é através delas que ele se coloca na sociedade e procura sua satisfação e realização. É necessário que o ser humano seja considerado em todas as suas dimensões (biológica, psicológica e social) e, desta forma, encontre legitimidade naquilo que faz.

Para Kanaane (1999, p. 51), repensar a organização sugere a revisão do paradigma cartesiano, no sentido de ampliar o escopo organizacional, tornando-o mais propício e adaptável às constantes mudanças.

## **2.9 Nova força social: as organizações não-governamentais**

Nas últimas décadas do século XX, também ganhou dimensão social cada vez maior o trabalho desenvolvido pelas organizações não-governamentais. A atuação de entidades como o Greenpeace e a Anistia Internacional popularizou a sigla ONG como sinônimo de sociedade civil participativa.

Organização não-governamental (ONG) é o termo usado internacionalmente para designar instituições que realizam trabalhos voltados para o bem público, sem ligação com o Estado ou compromisso com políticas oficiais. Juridicamente, são entidades civis sem fins lucrativos, de utilidade pública ou não, dedicadas em geral a causas humanitárias ou ecológicas.

A estrutura das organizações não-governamentais, assim como as formas de congregarem associados e receberem recursos financeiros, é variável. Assumem a forma de cooperativas, ou associações profissionais e comerciais; fundações;



grupos religiosos ou de defesa da paz e desarmamento; grupos de defesa dos direitos humanos e de causas ligadas ao meio ambiente e desenvolvimento; e institutos de pesquisa. Algumas entidades atuam nas áreas de informação e educação, outras são operacionais e se envolvem com projetos técnicos na área de desenvolvimento.

O termo organização não-governamental foi criado na década de 1940 pela Organização das Nações Unidas (ONU), que reconhece a importância dessas entidades como canais de divulgação de seus programas, como fiscais e mobilizadoras da opinião pública e como promotoras das políticas nacionais coerentes com as metas e resoluções da ONU.

No Brasil, as primeiras organizações não-governamentais surgiram na década de 1960 em defesa dos direitos dos presos políticos. As comissões de Justiça e Paz e as comissões em favor da anistia aos adversários do regime militar se multiplicaram.

Já nas décadas de 70 e 80, as ONGs eram compreendidas sobretudo como sendo um espaço mais voltado à assessoria e formação de Movimentos Populares.

Nos anos 90, as ONGs e os Movimentos Populares passaram a ser vistos quase que como entidades de mesma natureza, compondo o Terceiro Setor, que se define em relação ao Estado e ao mercado.

Esta proliferação pode ser entendida como falta de confiança na capacidade do Estado de solucionar problemas sociais, mas também revela a expansão, no Brasil, do conceito de cidadania, pois cada vez mais um maior número de pessoas participa da solução de problemas coletivos.

No contexto da globalização, as ONGs se revelam atores versáteis e ágeis, exigidas pela Sociedade Civil dentro de um ideário democrático/participativo.

Além de atividade produtivas, fiscalizadoras, etc, as ONGs possuem outras funções importantes. São instrumentos de pressão para assegurar os direitos

conquistados e para conquista de outros e asseguram a qualidade de vida na sociedade: combate a AIDS, defesa da ecologia, etc.

### **3 PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS**

A competitividade em mercados cada vez mais abertos está exigindo das organizações uma ginástica para buscar a melhor e mais eficiente forma de organizar o trabalho. Para compreender esta trajetória ou corrida para obter a melhor forma de gestão, é fundamental lembrar alguns modelos que sustentaram (e sustentam) a gestão das organizações modernas.

Evidentemente que as teorias administrativas ou paradigmas são produtos das formações sócio-econômicas de um determinado contexto histórico. No entanto, é praticamente impossível estudar as tendências atuais sem “revisitar” a história, que fornece uma preciosa herança, a partir da qual novos paradigmas são criados.

Antes de adentrar na questão específica dos principais paradigmas organizacionais que pautaram a ação de organizações e pessoas, é fundamental que se entenda o que é, de fato, paradigma.

#### **3.1 Paradigma**

O início de uma mudança geralmente é caracterizado pela concorrência entre diversas correntes ou tendências. Inicialmente não existe consenso no que diz respeito à natureza dos fenômenos, nem quanto aos métodos adequados. Prevalece um debate em torno de questões fundamentais, que só chegará a termo no momento

em que emergir uma concepção, acolhida como superior às correntes existentes e que se apresenta atraente e promissora.

A uma realização desse porte, Thomas Kuhn dá o nome de paradigma, cujo conceito está explicitado claramente na obra *A estrutura das revoluções científicas* (1963):

“Com esse termo, quero indicar conquistas científicas universalmente reconhecidas, que por certo período fornecem um modelo de problemas e soluções aceitáveis aos que praticam em certo campo de pesquisas” (Kuhn apud Reale e Antiseri, 1991, p. 1042).

Quando passa o período em que o paradigma é organizado e terminam suas possibilidades de explicar a realidade, surgem problemas porque o paradigma começa a fracassar na tentativa de dominar as dificuldades e está ameaçado. A fase de triunfo cede lugar a um período de crise, que termina quando emerge um novo paradigma e com a luta para a sua aceitação. Esse novo paradigma forma uma nova imagem do mundo, que inicialmente é difícil de ser aceita.

"Quem abraça um novo paradigma desde o início, amiúde o faz a despeito das provas fornecidas pela solução dos problemas. Ou seja, ele deve ter confiança de que o novo paradigma, no futuro, conseguirá resolver muitos dos vastos problemas que tem à sua frente, sabendo somente que o velho paradigma não conseguiu resolver alguns” (Kuhn apud Reali e Antiseri, 1991, p. 1045).

Kuhn chama a atenção ao fato de que a aceitação de um novo paradigma não se deve por ele resolver os problemas que o velho paradigma não consegue resolver, mas sim pela capacidade que este paradigma possui para resolver os problemas futuros.

### **3.2 A Revolução Industrial**

Na área da gestão das organizações, pode-se considerar que a Revolução Industrial foi determinante para a criação de paradigmas gerenciais, uma vez que a evolução do sistema tecnológico teve impacto direto no modo de produção.

O advento das máquinas de tecidos e o início da revolução têxtil, no início do século XVIII; a lançadeira automática de John Kay, em 1733; a máquina hidráulica de Richard Arkright, patenteada em 1769; o tear de Samuel Crompton, em 1779; e o tear mecânico de Edmund Cartwright, com a primeira patente em 1785 são algumas das descobertas que marcam esta época. O grande momento, porém, ocorre com a máquina a vapor, patenteada por James Watt em 1769, e que deu grande impulso à indústria têxtil.

Por outro lado, quando ainda na primeira metade do século XVIII Abraham Darbys obteve o coque<sup>3</sup>, tornou possível a expansão da indústria metalúrgica, conseqüentemente acelerando a expansão industrial. As máquinas possibilitaram a abertura de novas estradas e canais, encurtando as distâncias entre vilas, cidades, países e finalmente entre continentes, criando novos mercados potenciais e dando novo impulso à economia.

“A Revolução Industrial trouxe consigo transformações vitais: a aplicação de descobrimentos científicos e de novos avanços tecnológicos industriais; concentração das unidades produtivas; expansão sem precedentes da produção em setores estratégicos; padronização da população ativa do país; superação das precedentes relações de produção na cidade e no campo; acentuada tendência à urbanização; aparecimento de grupos cada vez mais numerosos de empresários industriais de diversos extratos sociais; surgimento de uma nova classe política que assume a direção do Estado, no qual o bloco do poder é constituído por forças progressistas, tendencialmente unitárias e forças conservadoras com múltiplos interesses em nível municipal e regional; aparição da economia clássica na economia política e, sobretudo, emergência e formação de um proletariado com consciência de classe” (Kanaane, 1999, p. 16).

A introdução das fábricas no século XIX e a necessidade de se produzir cada vez maiores quantidades trouxe também o conceito de produtividade, ainda que no início sem a obsessão pela racionalização de custos para a maximização de lucros.

---

<sup>3</sup> Carvão amorfo, resultante da calcinação do carvão mineral, de largo emprego na siderurgia. O coque metalúrgico, para uso em altos fornos, é produzido a partir de carvão mineral com propriedades aglomerantes e baixos teores de enxofre e cinza.

“Paralelamente se dá o surgimento da aviação, do telégrafo sem fio, da aceleração da concentração industrial, da mobilidade demográfica rural-urbana e da produção de economia de escala, com a substituição do ferro pelo aço e a eletricidade substituindo o vapor, ao lado de larga utilização de mão-de-obra infantil e feminina e uma política de seleção tecnológica tendente à maximização de lucros” (Tragtenberg, 1992, p. 72).

Como consequência disso, em 5 de dezembro de 1901, Frederick Winslow Taylor apresenta na Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos, a primeira versão de seu trabalho, que, quando publicado na forma de livro em 1911, iria mudar para sempre a história da organização do trabalho nas organizações. Este foi o marco de uma nova era e concentrou atenções para novas maneiras de organizar a produção.

Pode-se afirmar que o século XX foi primoroso na busca de uma forma ideal de administrar pessoas e organizações. O enfoque dado variou ao longo do tempo, resultando em “modelos de organização do trabalho”. A seguir, estão alguns destes modelos ou paradigmas.

### **3.3 A Teoria Clássica de Administração e a Burocracia**

#### **3.3.1 O Taylorismo**

Sabe-se que muitas atividades humanas que são hoje objeto de tratamento científico passaram por uma fase inicial em que eram tidas como arte ou como conjunto de conhecimento empíricos, só adquiridos pela experiência individual. A gestão das organizações não escapou a essa regra. Até o início do século XX essa atividade era vista como uma habilidade especial ou decorrente da intuição de certas pessoas.

Nesse sentido, o americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o primeiro a dar tratamento científico aos problemas referentes à organização do

trabalho. Na obra *Princípios de administração científica* (1911), desenvolveu suas teses fundamentais, extraídas da análise de um grande número de casos, e sistematizou suas observações sobre o funcionamento de diversas empresas em seu país.

Taylor está ainda hoje, apesar do tempo e das inovações, entre as figuras que mais se destacaram na História do Pensamento Administrativo, devido à sua contribuição para o Movimento da Administração Científica.

O pensamento de Taylor foi elaborado em torno de três eixos principais:

a. Distribuição das tarefas: deve ser feita com extremo cuidado, estabelecendo-se diversos escalões intermediários entre a direção da empresa e o operário que realiza o trabalho material. Taylor examinou em minúcias a função de controladores, chefes de equipe etc., e propôs pela primeira vez um sistema de comunicação interno para a empresa, de cima para baixo - isto é, dos escalões superiores para os inferiores -, mediante instruções escritas, estudadas e preparadas com antecipação suficiente para a realização concreta das tarefas correspondentes.

b. A segunda vertente básica do chamado taylorismo é o estudo detalhado dos movimentos e tempos necessários para realizar as tarefas, divididas em seus componentes mais elementares. Assim, pode-se chegar a uma fórmula capaz de otimizar métodos e tempos, de modo que o trabalho seja realizado com menor esforço e maior velocidade possível.

c. O estudo das máquinas necessárias para o processo produtivo e sua localização correta, com o objetivo de obter o máximo rendimento.

Desenvolvendo melhor estes conteúdos, percebe-se claramente que há, na teoria de Taylor, uma separação entre as funções de execução e planejamento/direção, predominando a organização sobre o ser humano, acentuando como fator motivador único, o monetário, conforme ele mesmo afirma: “É preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja: altos salários” (Taylor apud Tragtenberg, 1992, p. 76).

Quanto ao aspecto dos movimentos e tempos, cada operação é

decomposta em *tempos elementares*. Auxiliado pelo cronômetro, Taylor determina o tempo médio para cada elemento de base do trabalho, agregando os tempos elementares e mortos, para conseguir o tempo total do trabalho, com a finalidade de evitar o maior dos pecados: a perda de tempo. A finalidade maior do sistema seria educativa e se manifestaria pela intensificação do ritmo de trabalho (Tragtenberg, 1992, p. 74).

Na verdade, Taylor preconiza a prioridade do sistema sobre o indivíduo, desconhecendo as tensões entre a personalidade e a estrutura da organização formal. Isto se fazia necessário porque o ser humano teria uma inclinação natural a não fazer de modo eficiente uma tarefa, conforme ele mesmo afirma:

"Não há dúvida de que a tendência do homem comum, em todos os anos de sua vida, é trabalhar devagar e comodamente e só depois de pensar e observar bem a esse respeito ou como resultado de exemplo, consciência ou pressão exterior, ele adota um ritmo mais rápido. (...) É tão generalizado o hábito de *fazer cera* que dificilmente um trabalhador competente, em uma grande empresa, pago por dia, por tarefa, mediante contrato ou outro sistema, não dedique grande parte de seu tempo a estudar a maneira de fazer mais devagar o trabalho e convencer o patrão de que é bom o seu rendimento. (...) A indolência natural e a vadiagem premeditada podem ser eliminadas com melhor compreensão do dia de trabalho comum, registrando-se o maior rendimento pelo trabalhador e sua eficiência, elevando os salários individuais à medida que o operário se aperfeiçoe, dispensando-o quando não atingir certo nível e fazendo nova admissão de trabalhadores cuidadosamente selecionados, para preencher os lugares vagos..." (Taylor apud Lodi, 1971, p. 33).

Taylor procura fazer com que os operários possam executar em "ritmo mais rápido os mais pesados tipos de trabalho". Para isto seleciona, para seus testes, dois dos melhores trabalhadores, isto é, atípicos, que "por sua robustez física se tinham revelado dedicados e eficientes", sendo, porém, os de menor "nível mental". Está claro que Taylor não toma como base o operário médio, valorizando um tipo de fadiga, a muscular, desconhecendo a fadiga mais sutil, a nervosa (Tragtenberg, 1992, p. 77).

As fórmulas de organização estabelecidas por Taylor tiveram êxito financeiro imediato para a empresa. Rapidamente aplicadas pelas empresas nos anos



que se seguiram à primeira guerra mundial, contribuíram para elevar consideravelmente a produção geral do sistema.

A Administração Científica de Taylor foi uma quebra de paradigma para a época: o senso comum deu lugar à ciência e o trabalho foi melhor sistematizado, elevando o índice de produtividade por trabalhador. No entanto, o seu modelo deixou margens para severas críticas, algumas delas foram muito bem abordadas por Tragtenberg (1992, p. 72-77):

a. Taylor estudou o trabalho pesado, não qualificado, com a pá, trabalho de fundição e de pedreiro, daí a sua preocupação com a fadiga muscular, e seu desconhecimento da fadiga nervosa. Alie-se a uma visão negativa de ser humano, na qual os indivíduos nascem preguiçosos e ineficientes, infantilizados e com baixo nível de compreensão. Com essa visão de ser humano, ele define o papel monocrático do administrador.

b. Na essência, presidindo tudo, está uma atitude descritiva em que o importante é o *como* e não o *porquê* da ação, pois, para Taylor, os que executam devem ajustar-se aos cargos descritos e às normas de desempenho. Aí, a capacidade do operário tem um valor secundário, o essencial é a tarefa de planejamento. A especialização extrema do operário, no esquema de Taylor, torna supérflua sua qualificação.

c. Quanto aos tempos, verificou-se posteriormente ser impossível decompor minuciosamente uma operação em seus elementos, de forma que os tempos correspondentes sejam sempre úteis. O chamado tempo *morto* tem um papel positivo, qual seja, de restabelecer a energia perdida para a continuidade do processo produtivo. Por outro lado, o aumento de produtividade, apresentado por Taylor como um dos resultados do sistema novo, na medida em que ele tem como elemento motivador o aumento salarial, é difícil saber se ele se deve à nova técnica de trabalho ou ao prêmio.

d. O estudo dos movimentos depende das dificuldades individuais e a velocidade não é o melhor critério para medir a facilidade com que o operário realiza a operação. Seu método representa uma *intensificação* e não racionalização

do processo de trabalho. Hoje, solicitam-se rendimentos ótimos, não máximos.

Os "princípios" de Taylor, apesar de criticados, ainda hoje servem como "critérios" gerais para o treinamento da supervisão em muitas organizações.

### 3.3.2 O fayolismo

Quase ao mesmo tempo em que Taylor realizava seus estudos nos Estados Unidos, surgiram na França os de Henri Fayol (1841-1925), engenheiro de minas. A análise de Fayol teve um enfoque diferente do de Taylor. O autor francês dirigiu sua atenção à estrutura organizacional da empresa, começando pela cúpula desta.

Para tal abordagem, distinguiu seis diferentes classes de funções:

- a. técnica
- b. comercial
- c. financeira
- d. de segurança
- e. contábil
- f. administrativa.

Esta compreensão, sem dúvida, trouxe contribuições à administração científica. Assim como Taylor, ele enumerou alguns princípios para estruturar o trabalho industrial: Divisão do trabalho; Autoridade; Unidade de comando; Unidade de direção; Subordinação; Remuneração; Centralização; Hierarquia; Ordem; e Equidade (Cantanhede apud Fiates e Santos, 1997, 820-821).

Fayol se preocupou muito com a direção da empresa, destacando que a função desta é quase exclusivamente administrativa.

“No seu esquema, privilegia a concorrência como fundamento da maior eficiência e o interesse individual como mola da ação humana. Para Fayol a autoridade na empresa possui direito divino,

emite comunicações de cima para baixo e recebe de baixo para cima. A essa concepção mecanicista do processo de comunicação, Fayol junta a ênfase na centralização da decisão, hierarquia, ordem, disciplina e da unidade de comando. Para Fayol o problema da empresa resume-se na chefia e nas dificuldades para substituí-la” (Tragtenberg, 1992, p. 79).

As idéias de Fayol, que encarava o fenômeno empresarial sob uma ótica mais ampla que a de Taylor, tiveram grande repercussão e foram adotadas inclusive por algumas administrações públicas européias. Entretanto, como aconteceu com o taylorismo, as empresas privadas americanas passaram a pôr em prática as idéias de Fayol antes mesmo de suas congêneres da Europa.

As concepções tayloristas e fayolistas (a chamada escola clássica de administração de empresas) partem de um princípio muito simples no que diz respeito à psicologia do trabalhador: o comportamento do ser humano frente ao trabalho é guiado unicamente pelo interesse material.

“A procura de maior eficiência e competência para as organizações provocou o aparecimento da *Teoria Clássica de Administração*, cuja melhor denominação talvez seja *Administração Científica*, pois este último exprime a acentuação dessa abordagem da organização: os trabalhadores eram vistos como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade. Provém desta tradição a caracterização da *organização formal*, como um esquema de acordo com o qual as organizações devem ser construídas, e a que devem obedecer” (Etzione, 1989, p. 27).

Nestas concepções, para que o trabalhador renuncie a sua espontaneidade natural e se adapte ao trabalho como um mero prolongamento da máquina - requisito imprescindível para se conseguir a maior produtividade possível -, é necessário dar-lhe um incentivo. Só há duas maneiras de se conseguir isso: mediante aumento dos salários ou melhoria das condições de trabalho, como por exemplo, a diminuição da jornada.

Outro elemento básico na teoria clássica da administração, em Taylor-Fayol, corresponde à divisão mecânica do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema. Daí ser importante nesse sistema que o operário saiba

*muito* a respeito de *pouca* coisa, ou seja, há um processo de impessoalização, no qual as pessoas se *alienam* nos papéis, estes no *sistema burocrático*” (Tragtenberg, 1992, p. 79).

### 3.3.3 A Burocracia

A burocracia é uma forma de organização assentada sobre aspectos da teoria clássica, por isso é muito difícil estudar o sistema burocrático fora dos modelos de Taylor e Fayol.

Uma das idéias centrais do movimento da Administração Científica é a de que o ser humano é um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por qualquer um deles. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados da sua decisão. Segundo esta escola, as decisões são sempre avaliadas em termos de lucros, sendo portanto os valores do ser humano tidos, previamente, como econômicos. A segunda idéia importante em que se assenta o edifício teórico da administração científica é a de que a função primordial do administrador é determinar a única maneira certa de executar o trabalho (Motta apud Lannes, 1998).

Justamente por esta compreensão, a observância das teorias da administração científica resultou em uma estrutura organizacional chamada de burocracia, que surgiu visando maximizar a eficiência e a produtividade das organizações.

A burocracia ganhou importância porque veio de encontro a muitas necessidades da era industrial. Ela aumentou a eficácia da hierarquia, reduzindo os abusos de poder e proporcionando uma forma racional de gerenciamento das tarefas complexas demais para serem compreendidas apenas por uma pessoa.

Embora tenha ganhado força com Taylor e Fayol, a teoria burocrática já foi muito bem sistematizada por Max Weber (1864-1920), que distinguia três tipos de sociedade e de autoridade:

a. Na sociedade tradicional (tribo, clã, família, sociedade medieval) predominam características patriarcais e patrimonialistas; a autoridade que a preside é histórica, advinda muitas vezes do direito divino, transmissível por herança ou dinastia.

b. Na sociedade carismática (partidos políticos, grupos revolucionários, nações em revolução) predominam características místicas, arbitrárias e personalísticas; a autoridade que a preside é exercida pela influência pessoal ou pelo poder extraordinário exercido por uma pessoa.

c. Na sociedade burocrática (os Estados modernos, as empresas<sup>4</sup>, os exércitos) predominam normas impessoais e uma racionalidade na seleção entre meios e fins; o tipo de autoridade exercida é técnica, meritocrática e administrada (Lodi, 1971, p. 93).

Aprofundando este último, Weber apontava como características principais da burocracia, segundo Kwasnicka (1985, p. 28-29):

a) A organização burocrática é regida por normas escritas, que determinam os atos e decisões administrativas. Essas regras estão além dos indivíduos que ocupam o cargo, permitindo dessa forma manter a continuidade do trabalho.

b) A burocracia baseia a sua divisão de trabalho de uma forma que estabelece o grau hierárquico de cada cargo, o poder e responsabilidade; as atribuições e as condições necessárias.

c) No sistema burocrático, o fator mérito individual é o mais importante no critério de seleção, promoções e transferências de pessoas de um cargo a outro.

d) É necessário separar o corpo administrativo da propriedade da

---

<sup>4</sup> “Não obstante, a disciplina do Exército é o fundamento da disciplina em geral. O segundo grande instrumento disciplinador é a grande empresa econômica”. (Weber apud Tragtenberg, 1992, p.78)

administração.

e) Os bens da organização burocrática devem estar livres de qualquer controle externo, permitindo monopolização de posições.

f) A burocracia procura caracterizar a profissionalização de seus membros.

As organizações burocráticas, sob o pretexto da eficiência, consistiam de sistemas sociais baseados na racionalidade funcional caracterizados pela impessoalidade, formalidade, profissionalismo especialista e resistência a inovações, tendo como objetivo a previsibilidade do comportamento dos indivíduos, procurando reduzir ao máximo as influências do meio e assegurando assim um maior controle. Esta situação configura o quadro ideal; na prática, no entanto, esta situação é impossível de ser integralmente obtida, apesar da hierarquia rígida que sustenta a estrutura de poder, da dominação e do controle exercidos, das normas e das tarefas prescritas, a previsibilidade falha, a medida em que os comportamentos não se enquadram aos modelos preestabelecidos (Fiates e Santos, 1997, p. 821).

Weber procura desvincular a empresa e os indivíduos ao mesmo momento que exige a aceitação dos objetivos organizacionais. Ele procura vincular as identificações à posição e não ao seu ocupante, ou seja, as prescrições do cargo são mais importantes do que a empresa.

### **3.4 Fordismo: produção em série**

A partir da introdução dos princípios da administração científica, a produção artesanal deu lugar à produção em massa. O trabalho passou a exigir horários rígidos, rotinas predefinidas, tarefas repetitivas e controle estreito da produção.

A divisão detalhada do trabalho fez emergir a necessidade de maior especialização da mão-de-obra. As decisões eram centralizadas no topo da hierarquia. As responsabilidades dos funcionários eram restritas e bem definidas. O

controle era acirrado e algumas vezes até coercitivo, resultando num baixo grau de envolvimento e responsabilidade das pessoas com suas tarefas e com a organização.

Henry Ford (1863-1947), norte-americano, fundou, em 1902, a companhia Henry Ford, que um ano depois lançava com grande sucesso seu primeiro modelo. Sua empresa se tornou uma das grandes indústrias automobilísticas do mundo. As técnicas de produção em série, iniciadas por Ford, foram adaptadas e utilizadas nos mais diversos setores da indústria.

O princípio do Fordismo estava calcado na racionalidade funcional, que consistia no ajuste das pessoas e funções ao método de produção. O resultado foi uma diminuição substancial dos custos e uma melhoria da qualidade (para os parâmetros de uma época na qual não existia concorrência), às custas da alienação humana.

O método consistia em produzir grandes lotes de produtos homogêneos, permitindo maior simplicidade na montagem.

Na linha de montagem, os carros deslizam numa esteira rolante e, diante dela, o operário realiza a operação que lhe cabe. Para o fluxo ser rápido, as peças têm que ser padronizadas.

Devido a estas facilidades, o esforço humano na montagem diminuiu consideravelmente, resultando em um aumento da produtividade e do volume produzido. O papel do trabalhador era bastante limitado, pois executava somente uma tarefa, sem no entanto, exercer nenhum tipo de influência sobre as mesmas.

O ser humano, em outras palavras, transformou-se num executor das tarefas prescritas, sob ritmos marcados de produção, tolhidos de sua liberdade de pensar, sem decidir ou de agir segundo seu próprio arbítrio. Nas linhas de produção o ser humano era como uma extensão da máquina, valendo tanto ou menos que ela (Fiates e Santos, 1997, p. 823).

Nesse sentido, a produção em série, implantada pioneiramente por Ford na indústria automobilística, foi uma grande alavanca da produção industrial moderna, embora com graves danos à saúde do trabalhador.

### 3.5 Teoria das Relações Humanas

O Modelo Humanista surgiu através da Escola de Relações Humanas de Elton Mayo, australiano. Este modelo questionou os fundamentos psicológicos do taylorismo a partir das experiências realizadas por uma equipe dirigida por Mayo nas oficinas da companhia Western Electric, Estados Unidos, entre 1927 e 1932.

Com a finalidade de melhorar a produtividade dos operários, e dentro da lógica plenamente racional da escola da organização científica do trabalho, foram estudadas as condições ideais de iluminação das oficinas. Experimentaram-se vários tipos de iluminação, desde uma extremamente fraca até outra bastante intensa, conseguindo-se melhora de produtividade em todos os casos. Esse resultado era incompreensível do ponto de vista da organização científica do trabalho. Mayo e seus colaboradores demonstraram, contudo, que o aumento da produtividade não se devia a nenhuma causa material, mas sim à mudança ocorrida - no momento da realização das experiências - nas relações sociais entre a direção da empresa e os trabalhadores e, em consequência, à mudança entre os próprios trabalhadores.

O terreno para a formação deste modelo foi possível, principalmente, porque as teorias anteriores ignoraram o elemento humano. A teoria das Relações Humanas procurava transferir a ênfase nas tarefas ou na organização para as pessoas.

Baseou-se na necessidade das relações entre os funcionários de uma empresa para o seu sucesso. Em oposição à escola anterior, o ser humano era considerado como um agente com sentimentos e objetivos próprios, o que não corroborava com a massificação Taylorista, apesar de que esta individualidade freqüentemente poderia estar em conflito com os objetivos da organização (Fiates e Santos, 1997, p. 821).

O envolvimento das pessoas se dá através da exploração das motivações psicossociais no trabalho, contrapondo-se a ordem anterior estritamente econômico-



financeira. Os humanistas propõem também a substituição da gerência autoritária pelo consenso através de esquemas motivacionais.

“O esquema de Mayo deveu-se a fatores empíricos. Convidado a estudar num departamento de fiação de uma fábrica de tecidos em Filadélfia, Mayo criou um sistema alternativo de descanso a cada grupo, determinando o método e alternativa dos períodos, de modo que cada um deles tivesse quatro períodos de repouso por dia. O sucesso deveu-se ao fato de as *pausas terem permitido transformar num grupo social um grupo solitário de trabalho*” (Tragtenberg, 1992, p. 81).

Pode-se resumir as contribuições de Mayo e sua equipe nos seguintes pontos:

- a. o comportamento do trabalhador não é simplesmente individual e deve ser apreciado dentro do contexto do grupo ao qual ele pertence;
- b. há outras formas de motivação para o trabalho, além daquelas reconhecidas pela escola clássica, como o conteúdo do cargo;
- c. além da organização formal, estudada racionalmente pela escola clássica, existe uma organização informal - redes de amizade, liderança pessoal, etc. - que afeta o funcionamento do grupo.

No entanto, o caráter manipulativo deste modelo, através de esquemas e técnicas psicológicas utilizadas pelos humanistas para obter o consenso nas organizações, fez com que recebesse severas críticas.

“Mayo partiu da análise de pequenos grupos segmentados do conjunto fabril, este isolado da sociedade industrial, valorizando o papel do *consenso* do pequeno grupo para produzir mais, minimizando o papel da autoridade na indústria, o que leva o administrador da Escola de Relações a um *humanismo verbal* e à necessidade, às vezes, de recorrer à autoridade formal para satisfazer as quotas de produção exigidas” (Tragtenberg, 1992, p. 82).

Enquanto a Escola Clássica pregava a *harmonia* pelo autoritarismo, Mayo procura-a pelo uso da Psicologia, convertendo a resistência em problema de inadaptação. O conflito na empresa seria conseqüência de meros desajustes. Sabe-se

que há outros fatores em questão, como a questão salarial.

“A Escola das Relações Humanas procura por intermédio de estímulos adaptar o indivíduo ao meio sem transformar o meio. Há ênfase, nos *testes* psicológicos aplicados pelos *conselheiros*, na *adaptabilidade* como categoria básica para medir o comportamento operário” (Tragtenberg, 1992, p. 85).

Para Mayo, a cooperação dos trabalhadores está baseada na aceitação das diretrizes da administração, representando uma escamoteação das situações de conflito industrial, ou seja, uma manipulação.

As pesquisas realizadas por Mayo vieram a constituir importante contribuição, sobretudo depois da segunda guerra mundial, para a moderna administração de empresas. No entanto, a conduta do trabalhador ainda permanecia basicamente prescrita e normativa: como liderar e motivar as pessoas para o alcance dos **objetivos organizacionais**.

### 3.6 O modelo comportamental

Com o descrédito do movimento das Relações Humanas devido a seu caráter eminentemente manipulativo, os psicólogos organizacionais passaram a adotar uma abordagem mais ampla e liberal com a chamada Teoria do Comportamento Administrativo.

Na verdade, era o **behaviorismo**<sup>5</sup> dentro da administração. Dentro de uma visão explicativa e descritiva, passaram a preocupar-se com a organização e seus diferentes participantes e a desenvolver modelos de motivação, de liderança, de comunicação, de raciocínio e tomada de decisão à escolha do administrador para que ele pudesse adequá-los às diferentes situações possíveis em que se encontrasse. A tônica principal era a busca da flexibilidade organizacional e a redução do conflito entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais dos participantes (Heerdt, 1999, p. 13).

---

<sup>5</sup> Escola de psicologia cujo método se baseia na observação comparada do comportamento de homens e animais. Impulsionada no início do século XX pelo americano John B. Watson.

“A abordagem da ciência comportamental é uma extensão da teoria de relações humanas, porém estuda um novo ângulo da administração e da organização. A abordagem comportamental sugere que as necessidades físicas e emocionais das pessoas compõem a base para a organização. Uma organização talvez surja espontaneamente da associação de pessoas que tenham as mesmas necessidades, interesses e objetivos” (Kwasnicka, 1985, p. 31).

Recompor e enriquecer as tarefas, devolver ao operário o domínio de seu ritmo de trabalho e (dentro de limites) de seus horários, confiar-lhe uma tarefa inteligente, que compreenda possibilidades de cooperação voluntária, de iniciativa e de responsabilidade, estes eram os princípios desta escola. Na verdade, esta abordagem, que analisava os comportamentos humanos para entender seus motivos, dava margem à manipulação do indivíduo visando atingir, como outras, os objetivos da organização (Fiates e Santos, 1997, p. 821).

### **3.7 Teoria dos Sistemas**

Na metade do século XX, surge um novo modelo de gestão organizacional. Este modelo nasceu da tendência da época de integração das várias ciências naturais e sociais, que orienta-se para a Teoria Geral dos Sistemas.

“A abordagem sistêmica é uma abordagem integrativa. Na teoria administrativa, ela tenta combinar os vários elementos da ciência comportamental, ciência administrativa e abordagem clássica de forma coesa. Uma definição completa de sistema pode ser a seguinte: *Um sistema é um grupo de elementos inter-relacionados e integrados de forma a obter um dado resultado*” (Kwasnicka, 1985, p. 33).

O biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy concebeu o modelo de sistema aberto, entendido como complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente. Era a busca do globalismo no campo científico. Não tardou para que a Teoria Geral dos Sistemas chegasse à administração.

O aporte da Teoria Geral de Sistemas trouxe verdadeira revolução. O ponto focal de estudo mudou radicalmente. As fronteiras da organização foram ultrapassadas e o ambiente externo passou a ser considerado o condicionante básico de formato e do comportamento organizacional.

Essa descrição de um sistema é exatamente aplicável a uma típica organização. Uma empresa é uma organização criada pelas pessoas que mantém uma interação dinâmica com seu meio ambiente: clientes, competidores, organizações de trabalho, fornecedores, governo etc. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras com o fim de alcançar objetivos tanto da organização como de seus integrantes (Kwasnicka, 1985, p. 34).

Na verdade, inverteu-se a vertente do estudo organizacional: preferiu-se estudar as organizações de fora para dentro, isto é, partindo do ambiente para dentro delas. As fronteiras da administração estavam sendo ampliadas no espaço.

Em toda organização existem certos subsistemas e funções-chave que integram o sistema informativo-decisional da mesma e que atuam em um mesmo ambiente dinâmico, sujeito a rápidas mudanças. Entre eles pode-se mencionar:

a) Um subsistema censor, para medir as variações internas e externas do sistema.

b) Um subsistema de tomada de decisões, que recebe informações e emite mensagens de planejamento.

c) Um subsistema de processamento de informações, que compreende os sistemas de acumulação e processamento de dados.

d) Um subsistema executivo, que usa informação, energia e materiais para executar as tarefas.

e) Um subsistema de controle, que acompanha atividades e fornece informações aos demais subsistemas (Kwasnicka, 1985, p. 34-35).

Ao colocar-se em termos de sistema, a organização vê-se como um sistema que é composto de muitos subsistemas. Ao mesmo tempo, a organização é

um subsistema de um sistema ambiental genérico. Frequentemente, os elementos do ambiente que estão em competição com a organização são os subsistemas separando do subsistema ambiente (Kwasnicka, 1985, p. 35).

✧ Neste modelo, a organização é vista como um sistema sócio-técnico. Um sistema social é uma estruturação de eventos ou acontecimentos e não de partes físicas e, por conseguinte, não tem estrutura à parte de seu funcionamento. Estes sistemas formam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos. Segundo esta teoria, torna-se mais adequado enquadrar as organizações como sistemas abertos, uma vez que através das fronteiras do sistema há uma relação de troca constante com o meio ambiente (Katz e Kahn apud Fiates e Santos, 1997, p. 821).

Talvez o argumento mais importante a favor da Teoria de Sistemas advenha do fato de que a organização vive em um ambiente muito instável. Por isso, a rápida expansão da tecnologia, do mercado econômico e das mudanças políticas e sociais gera constantes pressões para a organização mudar, adaptar e crescer para fazer frente aos desafios do ambiente (Kwasnicka, 1985, p. 36-37).

### **3.8 Teoria Contingencial**

A Teoria da Contingência incumbiu-se da adaptação ambiental da teoria administrativa: tudo é relativo, tudo é contingente, nada é absoluto, e não existe uma única e exclusiva maneira de administrar ou de organizar. Tudo depende do contexto ambiental no qual as empresas vivem e operam.

“A abordagem sistêmica contribuiu para o desenvolvimento da abordagem contingencial, também chamada situacional. Essa abordagem tem como princípio básico que não basta apenas considerar as várias relações internas e externas à organização, mas de que a organização deverá estar pronta a adaptar-se às diferentes situações que esses ambientes possam apresentar” (Kwasnicka, 1985, p. 37-38).

As empresas bem-sucedidas são aquelas que aprendem a adaptar-se às demandas ambientais, sabendo explorar as oportunidades e esquivar-se das ameaças que provêm do ambiente que as circunda. As empresas que não aprendem a adaptar-se a ele tendem a desaparecer, como se houvesse uma seleção natural das espécies organizacionais.

Como a Teoria de Sistemas reconhece, os subsistemas que compõem uma organização são inter-relacionados, mas o que é necessário ao administrador é como relacionar com um dado ambiente e como solucionar os problemas decorrentes dele. A Teoria Contingencial reconhece que as diferenças existem, que um sistema organizacional é o resultado da interação do subsistema e do ambiente. A “melhor” solução é aquela que é sensível às características da situação total enfrentada. Cada uma das funções é desenvolvida à luz da configuração do sistema interno e do ambiente organizacional (Kwasnicka, 1985, p. 38).

➤ A Teoria de Sistemas fornece uma visão da organização funcional. No entanto, dentro de um ambiente isso é muito abstrato para soluções de problemas administrativos. Já o modelo contingencial procura situar melhor os elementos do ambiente e suas inter-relações.

O ambiente que rodeia as empresas é vasto, difuso, complexo e imenso. Em conseqüência, a percepção que dele têm as empresas é limitada, parcial e subjetiva. As empresas não conseguem apreender o ambiente em sua totalidade e complexidade. Elas não têm condições de absorver todas as informações que provêm do ambiente (Heerdt, 1999, p. 14).

Diante disso, uma organização dinâmica pode relacionar-se com o ambiente de duas formas:

- a. ajustando-se ao ambiente; ou
- b. mudando esse ambiente.

Essa é a base para a visão contingencial da organização: a organização adapta e auxilia a moldar seu ambiente de forma a torná-lo viável (Kwasnicka, 1985, p. 38).

Percebe-se claramente que a Teoria Contingencial prega uma maior flexibilidade organizacional. As contingências determinam as ações e a postura da empresa frente à elas. Também reconhece a dinâmica do ambiente e a necessidade de adaptar-se a ele.

No entanto, hoje em dia não basta que as organizações estejam preparadas para enfrentarem as mudanças, mas mais que isto, devem ser capazes de prevêê-las antes mesmo de ocorrerem e ainda induzi-las e direcioná-las (Santos e Fiates, 1997, p. 820).

### **3.9 Toyotismo: Controle da Qualidade Total (TQC)**

Após a segunda guerra, a Toyota, seguida por inúmeras empresas japonesas, se submeteu a um processo de revolução total. A partir de alguns princípios voltados para a qualidade em toda a empresa, novos métodos de produção foram desenvolvidos e fizeram emergir a necessidade de reconceitualizar os sistemas organizacionais segundo as novas políticas e diretrizes de qualidade, surgindo assim o TQC (Controle da Qualidade Total).

Neste sistema, o trabalhador abandona a postura de cumpridor de normas e executor de tarefas previamente determinadas por outrem. Em contrapartida, assume uma posição de maior responsabilidade por seus resultados e autoridade sobre seus processos, assumindo não só a execução, mas também, o planejamento, a avaliação, a correção e a melhoria contínua das tarefas. Os trabalhadores participam mais ativamente dos processos decisórios, através de programas de envolvimento, como os grupos de solução de problemas, círculos de controle de qualidade e programas de sugestão. A organização incentiva o desenvolvimento de profissionais polivalentes ou multifuncionais, de modo a flexibilizar a produção e promover maior liberdade às equipes de trabalho (Santos e Fiates, 1997, p. 823).

No sistema Toyota, a produção é flexível, no qual fabricam-se muitos modelos, em pequena quantidade. A demanda puxa a oferta. Como num

supermercado, os artigos são repostos nas prateleiras à medida que são vendidos. Quando alguém compra um carro, a montadora produz outro igual. As indústrias de autopeças, por suas vez, repõem os componentes. Dentro da fábrica ocorre a mesma coisa: o setor subsequente "encomenda" o que o precedente necessita.

Assim, evita-se o desperdício. Só a produção acrescenta valor ao produto. Transporte e estocagem são reduzidos ao mínimo. Pelo sistema *just in time*<sup>6</sup>, as fornecedoras descarregam as encomendas num fluxo contínuo, com estoques mínimos. Para coordenar tudo, o *kambam*<sup>7</sup> volta ao setor que a produziu: é a dica para fabricar uma peça igual.

O trabalho é polivalente. Desde 1955 um trabalhador da Toyota opera em média cinco máquinas. Formam-se equipes de oito que operam uma "ilha" de máquinas e ainda controlam a qualidade, fazem serviços simples de manutenção, limpam o maquinário, etc...

A terceirização vira norma. Em vez da verticalização, subcontratam-se empresas - as "terceiras". Cada empresa se "focaliza" numa especialidade. A Toyota só produz 25% das peças de seus carros e controla tudo via participação acionária, créditos, fornecimento de tecnologia. A terceirização melhora a escala de produção, alivia crises e reduz custos, mas os salários são, geralmente, inferiores.

### **3.10 Volvismo: Flexibilidade Criativa através da Aprendizagem**

Este sistema de produção foi testado pela Volvo a partir de 1989 na implantação de uma planta em Uddevalla e Kalmar, na Suécia, na qual concluiu que era necessário adequar sua estratégia a dois fatores fundamentais: a internacionalização da produção e a flexibilização da vida no trabalho.

---

<sup>6</sup> **Just in Time (na hora certa):** Sistema de organização da produção para produzir na quantidade e no tempo exatos. Reduz drasticamente os estoques e aumenta a flexibilidade. Entregas mais freqüentes e em lotes menores por parte dos fornecedores. As fábricas dos anos 80 têm ruas internas para o fornecedor descarregar diretamente no setor que utilizará a entrega.

<sup>7</sup> **Kambam:** O sistema de informação que alimenta o *just in time*. Originalmente usa cartões coloridos que acompanham as "encomendas" feitas entre setores ou entre empresas.



Para tal, a Volvo combinou aspectos de produção manual com alto grau de automação, permitindo a flexibilidade tanto de produtos como de processo.

O trabalhador teve alto investimento em treinamento, incentivo à criatividade e ao trabalho em equipes auto-geridas.

A automação e o aumento da flexibilidade na Volvo ocorreram pelo conceito de grupo em torno do trabalho e pelo enriquecimento das funções. O planejamento dos recursos humanos é parte integral da produção.

Percebe-se claramente que a Volvo abandonou as linhas de montagem baseadas em correias transportadoras e introduziu um esquema em que a montagem é feita com o produto praticamente imóvel, através do estabelecimento de grupos de cinco a dez trabalhadores responsáveis pela montagem integral de produtos.

Desta maneira, a atividade exige cada vez mais conhecimentos e experiência do trabalhador. Tarefas como decisão de produção diária, manutenção das ferramentas utilizadas e diversas outras são de responsabilidade do próprio grupo.

Colocando em outros termos, a organização deve preparar-se para aprender continuamente. Para isto, é necessário:

- Desenvolver a capacidade de sentir ou monitorar o ambiente;
- Relacionar as informações colhidas com normas predefinidas;
- Detectar as variações; e
- Corrigir a situação atual.

Neste contexto, é esperado do trabalhador uma postura mais inovadora, com coragem para assumir riscos em ambientes de total incerteza. Em contrapartida, a organização oferece uma estrutura mais flexível, com poder descentralizado, dando mais autonomia aos grupos e departamentos.

O planejamento dos recursos humanos é um compromisso da empresa, cujo objetivo é organizar o trabalho da maneira mais ergonômica possível, garantindo, assim, a saúde dos funcionários.

O objetivo de tudo isso é aumentar a produtividade, reduzir custos e produzir produtos variados, competitivos e de alta qualidade e tecnologia.

Além destas características, o modelo prevê a participação do sindicato nas discussões sobre aspectos relevantes a serem implementados nas novas formas de organização do trabalho.

Sem dúvida, este sistema de produção representa uma evolução em muitos aspectos, no entanto, o período atual é de transição e muitas coisas ainda precisam mudar. O caminho porém, parece estar sendo bastante positivo, uma vez que já se tem consciência da imprevisibilidade e da instabilidade que regem o ambiente e da conseqüente necessidade de se flexibilizar e de se adaptar continuamente às novas situações (Santos e Fiates, 1997, p. 823-824).

Há autores que consideram o modelo da Volvo um retorno, numa realidade tecnológica bastante diferente, à produção manual ou à produção artesanal.

### **3.11 Novas tendências organizacionais**

Cientes da inexistência do estado estável das coisas, das organizações, das pessoas..., torna-se inevitável o processo de mudança. Estas mudanças são “empurradas” ou “puxadas” por uma série de fatores.

O desenvolvimento tecnológico, sem dúvida nenhuma, é um destes fatores, talvez um dos principais, que conduz à teorização e prática de novas formas de organização do trabalho.

“O advento de novas tecnologias gerou e tem gerado alterações na concepção do trabalho, o que de certa forma produziu um repensar em termos das habilidades requeridas para o efetivo desempenho profissional, melhor qualificação da mão-de-obra e, conseqüentemente, melhor qualidade do produto” (Kanaane, 1999, p. 28).

Os efeitos destas mudanças afetam todas as organizações. Assim, a adaptabilidade e seu posicionamento em relação à elas pode ser um fator diferencial de vantagem competitiva e deve ser um processo individual de cada empresa.

Percebe-se que têm havido posturas e comportamentos compatíveis com a nova demanda. Entre eles destaca-se, segundo Kanaane (1999, p. 25):

- a qualidade de tarefas simultâneas torna a delegação, mais do que nunca, um instrumento poderoso e necessário;

- a participação de “times” tem sido praticamente virtual, o que tem levado os executivos a defender as boas idéias, delegando para os colaboradores condições para o desenvolvimento das mesmas;

- o executivo tende a abdicar dos tradicionais símbolos de *status* (sala exclusiva, mesa grande etc.), adotando flexibilidade e criatividade no dia-a-dia de trabalho;

- a tecnologia tem possibilitado a caracterização do escritório itinerante: *notebook*, fone celular, *fax modem*, ligado a rede da empresa e qualquer lugar de trabalho. Esta estratégia tem contribuído sobremaneira para flexibilizar as relações de poder.

Para Santos e Fiates (1997, p. 824), vislumbram-se claramente algumas práticas novas e tendências, entre as quais pode-se citar:

- Diante de valores emergentes, termos como meio ambiente, ética, responsabilidade civil, dignidade humana, qualidade total, tomam um novo significado. As empresas passam também por uma cobrança muito maior quanto à sua responsabilidade social.

- Inclusão integral do ser humano na organização. O ser humano não só depende das organizações para sua subsistência, como é através delas que ele se coloca na sociedade e procura sua satisfação e realização. É necessário que o ser humano seja considerado em todas as suas dimensões (biológica, psicológica e social) e, desta forma, encontre legitimidade naquilo que faz.

- Quebra total ou parcial da hierarquia. O downsizing tem por objetivo o enxugamento da organização, através da diminuição de pessoal e de seus níveis hierárquicos. No entanto, apesar de necessária, esta prática deve ser realizada com muito cuidado, é perigoso "enxugar" a organização apenas eliminando níveis hierárquicos sem haver uma reorganização dos subsistemas de comunicação e controle, ou utilizá-la como desculpas para cortes de "custos" sem uma avaliação dos reais problemas da empresa.

- Uma causa e ao mesmo tempo uma consequência deste enxugamento é a reconceitualização da estrutura de poder e controle. O poder será situacional, ou seja, frente a situações e problemas específicas pessoas mais preparadas assumirão a liderança, como as situações e os problemas mudarão continuamente as pessoas deverão estar em constante aprendizagem. O processo decisório será descentralizado e caberá a cada um controlar suas tarefas, seus processos e seus resultados numa atitude responsável de autogestão. //

- Saber da disponibilidade de novas tecnologias é fundamental, a opção por utilizá-las ou não deve ser tomada de maneira criteriosa tendo em vista as necessidades da organização.

O mundo e as pessoas não precisam mais de organizações mecânicas e burocráticas. Os desafios deste tempo requerem organizações vívidas e inteligentes. A burocracia foi eficiente para certas espécies de tarefas repetitivas que caracterizaram os primórdios da Revolução Industrial. //

Na era industrial, os meios de produção em grande escala mais estáveis impeliram a relacionamentos distantes, formais e desiguais no trabalho. Atualmente, muitas tarefas complexas e que exigem um alto grau de conhecimento e inteligência impelem as pessoas a relacionamentos estreitos, abertos, honestos e mais igualitários.

“Tal cenário destaca a importância de serem adotados comportamentos e ações mais flexíveis pelos profissionais da era da empregabilidade, destituídas de símbolos tradicionais que pouco valor agregam ao trabalho, mas atentos às mudanças na organização do trabalho, nessas tendências, implementando constantemente o redirecionamento profissional, sem, contudo,

desconsiderar a *história pessoal e profissional*, mas possibilitando sempre o surgimento de atividades profissionais diferenciadas, de acordo com os segmentos de mercado, a demanda existente e considerando-se a Ética, o resgate da cidadania e, conseqüentemente, o *Desenvolvimento do Potencial Humano*” (Kanaane, 1999, p. 34).

É tempo de mudanças e precisa-se começar um processo de renovação. O momento é de aprendizado contínuo, que se processa através da exploração de novos conhecimentos e da difusão do que já foi aprendido para que todos possam desenvolver visões compartilhadas sobre como melhorar o seu desempenho profissional.

Esta nova concepção de pensar e agir tem, entre tantas outras características, duas que merecem ser destacadas para a gestão das organizações e das pessoas: o conhecimento e a participação.

Entende-se que a gestão do conhecimento pressupõe a participação e vice-versa. É impossível transformar a organização sem a participação de todos os envolvidos, através da qual acontece a disseminação de novos valores, que procuram introduzir a sinergia, que significa a soma de esforços, da integração dos conhecimentos das pessoas para alcançar a produtividade da organização. No entanto, aqui conhecimento e participação serão tratados em itens separados por razões didáticas.

### **3.11.1 A gestão do conhecimento**

No contexto atual, o administrador precisa assumir o papel de gerenciar o conhecimento dentro das organizações. Não é uma tarefa fácil, uma vez que depende diretamente de uma gestão que priorize a pesquisa, o desenvolvimento dos recursos humanos, a capacidade de inovação e aprendizagem de todos os níveis da empresa. Exigindo flexibilidade, investimentos em tecnologia de informação e desenvolvimento gerencial.

Infelizmente, muitas pessoas que fazem a vida de uma organização tiveram um processo de aprendizagem não mais compatível com esse novo ambiente. Esses atores estão diante de um paradoxo: a organização exige sua participação e seu comprometimento. Sua opinião deve ser considerada, suas críticas podem mudar normas, regras e padrões de comportamento. Entretanto, toda a sua formação educacional, em todos os níveis ou graus, foi marcada por represálias, pela punição e por uma visão linear da realidade.

E agora, o que fazer diante de um cenário que requer um *novo administrador*, consciente de sua responsabilidade, mas com limitações culturais que dificultam a mudança de mentalidade, na forma de pensar, de agir e de decidir? O foco se transforma. Da competição, onde as pessoas competem umas com as outras, para a competência, onde as pessoas unem esforços, trabalham em conjunto, visando aprender novos conhecimentos, novas habilidades, descobrindo novas formas de administrar uma organização.

“A prosperidade das nações, das regiões, das empresas e dos indivíduos depende de sua capacidade de navegar no espaço do saber. A força é conferida de agora em diante pela gestão ótima dos conhecimentos, sejam eles técnicos, científicos, da ordem da comunicação, ou derivem da relação ética com o outro. Quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo... Tudo repousa, a longo prazo, na flexibilidade e vitalidade de nossas redes de produção, comércio e troca de saberes” (Lévy, 1999, p. 19).

Segundo Santos, a estratégia orientada para o conhecimento pode ser aplicada em qualquer organização porque todas têm:

- a) pessoas – capital humano
- b) estrutura interna – fluxos de informações
- c) estrutura externa – clientes, relacionamentos...<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> SANTOS, Neri dos. Transparência apresentada na disciplina de Gestão Estratégica do Conhecimento, em 9 de dezembro de 1999, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade Federal de Santa Catarina.

E pelo fato de todas as organizações possuírem estas estruturas, é necessário adquirir visões compartilhadas em todos os níveis. O que somente acontecerá se houver um processo de aprendizagem que provoque a necessidade de compartilhar idéias, discuti-las e, assim, gerar conhecimento. É um processo que começa na pessoa, que compartilha idéias com o grupo, que a interpreta e acrescenta outras informações, gerando um pensamento grupal.

A aprendizagem organizacional deve ser alcançada a partir do desenvolvimento dos membros da empresa, de forma que, todos na empresa pensem em mudanças planejadas, promovendo a pensamento estratégico em todos os níveis da organização. Está sendo iniciada a era da economia do saber: ganha a guerra da competitividade e da sobrevivência quem sabe mais, quem sabe aprender, e quem aprende mais depressa. Requer portanto, uma força de trabalho capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças exigidas pela volatilidade dos mercados e da própria inovação técnica. Esse processo de aprendizagem organizacional deve porém, ser gerenciado com cautela, só assim a empresa vai aprender a aprender (Fiates e Santos, 1997, p. 825).

Se esse processo for exercitado constantemente pode-se criar indivíduos capazes de gerar conhecimento e torná-lo explícito para todo um sistema social, promovendo assim o seu desenvolvimento. Não é uma tarefa fácil transformar o conhecimento tácito em explícito, pois requer um conjunto de habilidades e aptidões pessoais e de uma gestão que facilite a ampliação das capacidades humanas através da integração do saber e do fazer, de modo que um processo exploratório de idéias seja estimulado, promovendo essa transformação.

### **3.11.2 A gestão participativa**

Esta tendência surge como uma necessidade de se repensar mais profundamente as bases sobre as quais a produção e o trabalho se organizaram pois, em um ambiente de crise mais profunda – que envolve a busca pela sobrevivência

em um novo ambiente competitivo – flexibilidade/participação, custos, qualidade e tempo são fatores competitivos de grande importância.

“No cenário mundial surge a discussão da necessidade da reformulação do processo produtivo, pautado no conceito de qualidade, com vista a maior competitividade. A participação, a polivalência do trabalhador e a flexibilização da produção são apontadas como formas das empresas alcançarem maior produtividade e qualidade” (Tavares e Pfeiesticker, 1999, p. 61).

Assim, acredita-se que a autonomia e participação crescente dos trabalhadores diretos pode responder com eficiência e eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado. Há, portanto, indícios de que a autonomia começa a ser vislumbrada como parte integrante de um processo empresarial - e não mais como resultado de pressões sociais como nos anos 70 e 80 - em busca de competitividade e desempenho.

“Algumas iniciativas começam a ser empreendidas com o objetivo de introduzir uma maior flexibilidade na organização do trabalho e, por conseguinte, nas respostas do processo produtivo ao mercado – exigência observada em uma gama cada vez maior de setores industriais. Tais iniciativas de mudança incluem aspectos comuns, tais como redução de níveis hierárquicos, arranjos celulares da produção, programas de melhoria contínua, melhoria de processos comunicacionais, autonomia e polivalência, entre as mais importantes” (Toledo e Klueger, 1999, p. 2).

Considerando todos os aspectos abordados, percebe-se que as organizações precisam ser capazes de se transformarem ao longo do tempo, através da contínua aprendizagem, seguindo uma estratégia de mudança dinâmica, interativa e participativa, desenvolvendo desenhos organizacionais mais flexíveis, com o envolvimento de todas as pessoas da empresa.

“Há de se considerar que uma revisão das concepções sobre a organização implica uma redefinição do paradigma cartesiano em que são estabelecidas relações de causa e efeito, que desde há muito vêm influenciando de forma acentuada os modelos administrativos vigentes e as práticas gerenciais adotadas no âmbito das organizações. Estas práticas têm gerado uma série de desacertos e desencontros entre os diversos níveis hierárquicos que compõem a organização. Repensar a organização implica rever a estrutura de poder e de autoridade vigentes, a qualidade de vida dos indivíduos



pertencentes à mesma, os padrões de relacionamentos interpessoais, sistemas de comunicação, entre outros pontos” (Kanaane, 1999, p. 49).

Os benefícios observados pela aplicação destas estratégias transitam entre: a redução de perdas, aumento de produtividade, aumento da qualidade de vida na organização, aumento dos lucros, etc. Um benefício que deve ser especialmente destacado é o fim do *desperdício de competência*, item que vem gerando, há décadas no mundo, perdas imensuráveis.

Neste processo, as pessoas aprendem umas com as outras horizontalmente, se constituem em recursos para qualquer outra pessoa e recebem apoio e assistência de diferentes direções.

“Em um universo de dimensões enormes há, ao menos, uma dúzia de exemplos de organizações, de diferentes portes, nas quais o trabalho em equipe e a administração participativa vem sendo aplicada com resultados visivelmente positivos. Rhodia, Xerox, Mangels, Método Engenharia, Delco, Usina Maracá, Credicard, Zetax, Novik, Metalúrgica Rhodes, Tecelagem Parahiba, Makerli. As duas últimas organizações citadas são casos de aplicação *ipsis-litteris* do conceito de autogestão: ambas são, hoje, propriedade dos funcionários que nelas trabalham, com um corpo de executivos-dirigentes formado por profissionais contratados que respondem a um Conselho de Administração composto pelos acionistas-funcionários (Najjar, 1999?, p. 7).

Diante destas tendências apontadas, será enfocada com maior profundidade, neste trabalho, a gestão participativa, com destaque para a autogestão, que talvez seja a radicalização das formas de gestão participativa.

## 4 GESTÃO PARTICIPATIVA

O tema “participação” está na ordem do dia na gestão organizacional. Como o conhecimento tornou-se um elemento-chave para as organizações e como a gestão do conhecimento exige a máxima participação de todos os envolvidos no processo, é impossível imaginar uma organização que consiga trabalhar o conhecimento sem que ela seja participativa. Pode-se até questionar sobre os níveis de participação, mas ela necessariamente será uma realidade.

### 4.1 Gestão tradicional X gestão participativa

A gestão tradicional parte do princípio de que algumas pessoas devem mandar e os outras devem obedecer. Basta lembrar que a implantação das idéias de Taylor trouxe aos limites a separação entre o pensar e o executar, limitando o ato de conceber e planejar a um pequeno grupo de pessoas de confiança dos donos do capital. Embora muitos movimentos e teorias, como apresentou-se no capítulo anterior, tenham sucedido o Taylorismo, nenhum conseguiu, na prática, descartar suas premissas básicas, ou mesmo abalou suas bases de sustentação de maneira importante.

“No tocante ao ambiente interno, observa-se que as organizações tendem, genericamente, a reforçar os modelos de funcionamento centrados na figura da chefia, em que prevalece o poder burocrático em detrimento da delegação de autoridade na

realização das tarefas. Dessa forma, o clima organizacional atua de maneira a dificultar o processamento das atividades, implicando retrabalho e desperdícios financeiros, motivacionais e funcionais” (Kanaane, 1999, p. 24).

A administração participativa reconhece que as pessoas precisam possuir auto-determinação para que possam oferecer o melhor de si. Uma cabeça só não é capaz de pensar por um grupo de pessoas.

“Se, por um lado, convivemos com sistemas tecnológicos altamente sofisticados, por outro lado, deparamos com condições caóticas que atestam o descompasso vigente no ambiente empresarial. Muitas atividades realizadas pelo trabalhador brasileiro obedecem a uma série de regras e passos preestabelecidos, em que o mesmo, por vezes, não sabe o que está fazendo e por que o faz. Estas situações impossibilitam-no de raciocinar e visam tão-somente à otimização do sistema. A limitada participação nos processos produtivos tem ocasionado o descompromisso do trabalhador, gerando impedimentos que atuam tanto em termos individuais como grupais. Os problemas daí advindos estendem-se ao contexto em que o trabalho é realizado, ocasionando entraves em sua organização e no nível de satisfação dos funcionários, principalmente no tocante à necessidade de integração e de reconhecimento” (Kanaane, 1999, p. 23).

Os métodos de administração participativa permitem que as pessoas participem de forma responsável e organizada na administração dos negócios, contribuindo com seus conhecimentos, seus valores, suas percepções.

#### **4.2 Por que participar?**

Mas, poderia-se questionar sobre os motivos de uma pessoa participar em projetos coletivos, em organizações, etc.

Em primeiro lugar, segundo Bordenave (1995, p. 16), a participação não é somente um instrumento para a solução de problemas mas, sobretudo, uma necessidade fundamental do ser humano, como o são a comida, o sono e a saúde.

“O ser humano, embora se experimente como parte do mundo e dependente dele, sente no entanto que é superior ao mundo material

que o rodeia. O corpo precisa de alimentação, roupa, calor, proteção contra as inclemências do tempo; mas ele integra tudo o que recebe do universo material em sua própria vida fisiologicamente e *decola* daí para projetos que manifestam sua inteligência e sua liberdade” (Antoncich e Sans, 1986, p. 75).

A participação é o caminho natural para a pessoa exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades básicas: valorização, expressão, relacionamento...

“A participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos, até as associações, empresas e partidos políticos de hoje. Neste sentido, a frustração da necessidade de participar constitui uma mutilação do homem social. Tudo indica que o homem só desenvolverá seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos. O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa” (Bordenave, 1995, p. 17).

O cientista político Francis Fukuyama descreve em seu livro *The Great Disruption* que a desagregação social e o individualismo delirante que a acompanham já começam a declinar porque o ser humano é naturalmente um ser social, e encontrará soluções apropriadas por estar aparelhado geneticamente para formar comunidade com seus semelhantes (Campos apud Heerdt, 1999, p. 9).

A participação envolve também a satisfação de necessidades básicas, tais como a interação com os demais seres humanos, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

“O engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Os desafios que ele enfrenta servem como estímulos que o impelem para novas ações, gerando, dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. (...) O grande desafio que se coloca para as organizações e, em particular, para as chefias/gerências, diz respeito às perspectivas de estabelecer condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de propiciar ao funcionário possibilidades de auto-desenvolvimento e o despertar do potencial criativo. À medida que o indivíduo incorpora valores oriundos do trabalho que desenvolve,

sua conduta tende a alterar-se em função dos estímulos originários do meio circundante e passa a posicionar-se de maneira mais compatível com a realidade e as circunstâncias existentes em tais contextos” (Kanaane, 1999, p. 86).

Também pode-se perceber, pelo quadro da hierarquia das necessidades de Maslow e Herzberg, que a dimensão participativa está presente na condição humana:

<b>HIERARQUIA DAS NECESSIDADES</b>		
Fatores de higiene	Necessidades básicas ou fisiológicas	São aquelas relacionadas diretamente com a sobrevivência do ser humano (Ex.: alimentos, água, vestuário, sexo, habitação e saneamento.)
	Necessidades de segurança	São aquelas relacionadas à proteção individual contra perigos e ameaças (Ex.: necessidades de saúde, trabalho seguro, previdência social e ordem social.)
	Necessidades sociais	São aquelas relacionadas com a vida em sociedade (Ex.: necessidade de convívio, amizade, respeito, amor, lazer e participação.)
Fatores de motivação	Necessidades do Ego	Possuem estreita relação com a auto-satisfação (Ex.: independência, apreciação, dignidade, reconhecimento, igualdade subjetiva, respeito e oportunidades.)
	Necessidades de Auto-realização	É o mais alto das necessidades e está diretamente relacionada à realização integral do indivíduo (Ex.: utilização plena de suas potencialidades, de sua capacidade e a existência de ideologias.)

Fonte: Hierarquia das Necessidades de Maslow e Herzberg (apud Ulbricht e Przysiezny, 1999, p. 76)

É importante lembrar, como salienta Bordenave (1995, p. 23), que a prova de fogo da participação não é o *quanto* se toma parte, mas o *como* se toma parte. Aqui vale ressaltar um exemplo bem característico da sociedade brasileira: a insatisfação com o sistema político por parte da maioria do povo talvez se deva ao fato de os cidadãos “participarem mas não participarem efetivamente”, pois sentem que somente são procurados para participar em tempos de eleição.

“A satisfação das necessidades básicas - a partir do próprio trabalho, pode contar com alimentação, habitação, saúde, educação, etc. - não equivale à satisfação de todas as necessidades. Nenhum

sistema institucional pode satisfazer jamais o conjunto de todas as necessidades. Só se chega à sua satisfação pela relação subjetiva entre sujeitos que compartilhem o que tiverem, sem excluir potencialmente ninguém (Hinkelammert, 1986, p. 294).

A participação é o envolvimento dos indivíduos no processo de trabalho, e é um dos pontos primordiais para o alcance da integração ser humano/produção. Está relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão. A participação como abordagem gerencial pode também ser amparada na motivação, atingindo assim incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. A participação é o ato de influir, exercer controle, ter poder, estar envolvido ativamente; é a capacidade de influenciar ou de exercer controle sobre uma ação que, em última instância, indica o grau de comprometimento de uma pessoa ou de um grupo sobre uma decisão organizacional (Kanaane, 1999, p. 63).

### **4.3 Cultura: estaticidade e dinamicidade**

A reflexão sobre participação leva necessariamente a outro ponto importantíssimo: a cultura reinante.

Sabe-se que somente o ser humano é portador de cultura; por isso, só ele a cria, a possui e a transmite. As sociedades animais e vegetais a desconhecem. Os hábitos, idéias, técnicas, Valores... compõem um conjunto, dentro do qual os diferentes membros de uma sociedade convivem e se relacionam.

Desde o momento em que é posta no mundo, a criança começa a receber uma série de influências do grupo em que nasceu: as maneiras de alimentar-se, o vestuário, a cama ou a rede para dormir, a língua falada, a identificação de um pai e de uma mãe, e assim por diante. À proporção que vai crescendo, recebe novas influências desse mesmo grupo, de modo a integrá-la na sociedade, da qual participa como uma personalidade em função do papel que nela exerce.

“Se realizarmos uma pesquisa sobre a história humana desde os tempos mais remotos, verificaremos que o homem sempre viveu em grupos. A própria existência fora do grupo é de difícil aceitação para o ser humano. Podemos afirmar com relativa segurança que a vida em grupo é que transforma o animal *homem* em um ser humano. Sem contato com o grupo social, o homem dificilmente pode desenvolver as características que chamamos *humanas*” (Dias, 1999, p. 91).

Se individualmente o ser humano age como reflexo de sua sociedade, faz aquilo que é normal e constante nessa sociedade. Quanto mais nela se integra, mais adquire novos hábitos, capazes de fazer com que se considere um membro dessa sociedade, agindo de acordo com padrões estabelecidos. Esses padrões são justamente a cultura da sociedade em que vive.

Além desses hábitos e costumes que recebe de seu grupo, o ser humano vai ampliando seus horizontes, e passa a ter novos contatos: contatos com grupos diferentes em hábitos, costumes ou língua, os quais farão com que adquira alguns desses hábitos, ou costumes, ou modos de agir.

Esses elementos, que compõem o conceito de cultura, permitem mostrar que ela está ligada à vida do ser humano, de um lado, e, de outro, se encontra em estado dinâmico. A cultura se aperfeiçoa, se desenvolve, se modifica, continuamente, nem sempre de maneira perceptível pelos membros do próprio grupo. É justamente isso que contribui para seu enriquecimento constante.

Dentro da concepção genérica de cultura, encontram-se determinadas formas específicas, entre os quais interessa para o caso em questão o conceito de cultura organizacional.

“O conjunto de valores, normas e padrões sociais influenciam o ambiente organizacional, delimitando o que se conceitua por cultura organizacional. Esta, por sua vez, se constitui gradativamente a partir dos valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes a subculturas distintas. As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios dos trabalhadores assinalando o clima organizacional existente em dado período de vida nas organizações” (Kanaane, 1999, p. 50).

#### 4.4 Dificuldades culturais para a Gestão participativa

A implantação de novas formas de organização do trabalho não ocorre de um momento para outro. É um processo, às vezes de longa duração, que exige empenho e dedicação das pessoas e da organização (Toledo e Klueger, 2000, p. 14).

No entanto, como pode se perceber no conceito de cultura, não é um processo impossível. Se a cultura é a tensão entre o que está posto e o que está por vir, isto também é válido para a gestão das organizações.

Também a prática da Gestão Participativa é fruto de um processo lento e gradual. Processo que é dificultado muito pela cultura de gestão existente, que Gutierrez (1997, p. 28) descreve desta maneira:

“A incorporação bem sucedida de pessoas em qualquer organização depende de um período de adaptação, durante o qual o novo elemento conhece e adota padrões de comportamento típicos. A administração tradicional, como o taylorismo, o fordismo e a tecnoburocracia ilustram este processo através de uma violência física e, principalmente, psicológica enormes em função de suas intenções manipulativas e exploradoras”.

Esse processo é, muitas vezes, acentuado ainda mais pela formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social (familiar, escolar, profissional, político etc).

“As organizações, particularmente os membros que exercem posições de poder - presidente, diretor, assessor, gerente - adotam posturas utilitaristas e manipulatórias diante do trabalho, evidenciadas a partir da relação de dominação e medo, o que gera insegurança. Tal dominação, na maioria das vezes se manifesta de forma coercitiva, atuando diretamente sobre os respectivos níveis hierárquicos, e faz prevalecer o poder burocrático, com influências na conduta dos trabalhadores. A relação de dominação tende a ser uma constante no ambiente organizacional, acentuando ainda mais a distância entre os níveis hierárquicos” (Kanaane, 1999, p. 24).

Por isso, sem nenhuma sombra de dúvida, uma das grandes dificuldades para o Brasil desenvolver o sistema participativo é cultural. A cultura brasileira,



infelizmente, é centrada no indivíduo. E, no sistema participativo, é preciso aprender a colocar os interesses do grupo acima dos individuais.

“Não temos dúvida de que sem mudanças culturais não vamos chegar a lugar nenhum. O trabalhador carrega todos os vícios da cultura empresarial capitalista baseado no individualismo e no *levar-vantagem*. Certamente, boa parte pensa como o patrão, embora não tenha ativos e o capital do empresário. Este padrão cultural não pode ser retirado à força, pois a autogestão implica em um potencial novo que é coesão entre os trabalhadores: relação que se constrói apenas e a partir dos conflitos. As mudanças só acontecerão num longo processo de trabalho educativo” (Faria, 2000, p. 2).

Características como estas em que algumas pessoas devem mandar e as outras devem obedecer, que uns sabem e outros não sabem nada... são realidades que foram construídas ao longo de anos de vida e sua mudança exige tempo e acesso a um conhecimento sempre negado aos trabalhadores.

O operário foi educado para obedecer ordens e não para pensar, para ser resignado e não criativo e competitivo, e tudo isso se desenvolveu ao longo dos séculos de cultura colonial marcados pela escravidão. Por isso o sucesso da empresa participativa depende e começa com uma verdadeira revolução cultural na cabeça dos próprios trabalhadores que de repente perdem o patrão, o chefe, a referência e o rumo. Essas realidades foram construídas ao longo de anos de vida e sua mudança exige tempo e acesso a um conhecimento sempre negado aos trabalhadores (Souza, 1997, p. 32).

“...sistemas participativos exigem atores participativos, e ambos precisam ser construídos, pois não existem previamente à participação. Os trabalhadores, mesmo os de maior qualificação, como engenheiros, precisam desenvolver *habilidades participatórias*, que se atrofiam no modelo convencional de gestão, do tipo fordista. É necessário implantar uma *cultura de participação* para que os espaços abertos sejam ocupados” (Favaret Filho, 1996, p. 12).

A seguir, está exposto um exemplo de como esta cultura precisa ser superada:

“Esta experiência falhou na questão da gestão, pois nós não conseguimos convencer uma meia dúzia de gerentes anteriores. Não conseguimos ganhar a confiança deles e muito menos convencê-los de que não poderiam continuar com a postura autoritária de sempre, apenas mandando de uma forma imperativa, como se eles continuassem sendo os donos da empresa. A coisa chegou ao ponto de nós pedirmos, em uma assembléia, a destituição da direção. Tudo isso depois de três anos, com a empresa funcionando com 500 pessoas e contando com todo o nosso apoio. Mas, após três anos de luta, a indisposição dos trabalhadores chegou a tal nível, que nós decidimos parar a experiência para retomá-la futuramente. Para nós restou a experiência, hoje, de várias outras empresas que estamos construindo. Como nós aprendemos com os nossos erros, hoje, a gente já corta o mal pela raiz, pois já temos condições de discutir um projeto levando em conta todas as possibilidades, para que possamos, verdadeiramente, instrumentalizar o coletivo com regras de funcionamento, de administração e de gestão, não permitindo, assim, o monopólio do poder e da informação” (Martins, 1998, p. 41-42).

O problema da cultura dentro de uma organização se manifesta em dois níveis: interno e externo. Internamente é difícil conseguir um ambiente participativo e externamente esta prática, infelizmente, está muito desacreditada. O exemplo a seguir mostra como isto é verdadeiro:

“Com o tempo, o que se mostrou um grande problema foram as dificuldades ligadas à cultura da autogestão. Até hoje a gente luta com isso, administrando as divergências. Nós elegemos um Conselho por votação direta. Foi uma coisa interessante, todo mundo votou em todo mundo, depois nós pegamos os mais votados e fizemos um segundo turno. Até hoje isto está funcionando. Mas, foi muito complicado, muito difícil, pois houve muita oposição. Porém, este exercício é saudável e prospera com o tempo: é uma questão de aprendizado. O grande problema nosso, no final das contas, foi o mercado, que infelizmente não confia nesse processo e autogestão. Você vai a um fornecedor pedir crédito, e ele diz: *Quem? Funcionários dirigindo empresas?* Ele pode até não falar isso claramente, mas pode esquecer que você não vai conseguir crédito. E quando você vai em um cliente para tentar fechar um contrato, acontece a mesma coisa. Então, eu acho que esse é um problema que a gente precisa encarar e entender que só o tempo vai conseguir amenizar, na medida em que esses processos vão tendo sucesso e se mostrando sérios e permanentes. (...) O fato é que o mercado tem um preconceito contra empresas que são geridas pelos empregados, como se eles não pertencessem à

humanidade capaz, é justamente isso que a gente precisa mudar” (Saldanha, 1998, p. 46-47).

O exemplo citado já esclarece que um ambiente participativo depende de:

- **situações ligadas ao ambiente externo:** momentos de crise, da retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas, etc;
- **situações ligadas ao contexto interno:** surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais.

Nesse sentido, colocam-se alguns desafios bastante concretos que requerem esforços pessoais e organizacionais (Gutierrez, 1997, p. 29):

- adequação à cultura e história específica do grupo;
- envolvimento total com o trabalho, tanto no sentido técnico da execução de uma tarefa, como na gestão da organização;
- crítica e superação de uma formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social (familiar, escolar, profissional, político etc).

#### **4.5 As mudanças são possíveis**

É possível pensar em planejar o processo de mudança cultural, em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização, para isto, algumas situações se configuram como potencializadoras.

Assim, a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de três maneiras:

- a. **a mudança revolucionária:** em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de

destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;

b. a **mudança gradual**: quando os novos valores propostos são complementares ao existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas;

c. a **mudança aparente**: quando a organização realiza algumas alterações superficiais, com o intuito de preservar sua cultura. Este processo de "maquiagem de mudança", entretanto, dificilmente pode ser qualificado como mudança cultural. Ainda assim, ocorre com bastante frequência nas organizações.

Um ambiente propício a mudanças é considerado uma premissa ao processo de implantação destas propostas. Entretanto, observa-se que as organizações, mesmo estando dispostas a inovar, nem sempre têm o seu ambiente organizacional completamente preparado para isso.

“Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma” (Kanaane, 1999, p. 40).

Nesse sentido, as organizações, buscando melhorar seu clima, estão adotando estruturas horizontalizadas, nas quais as pessoas tendem a participar, efetivamente, do negócio da empresa, recebendo informações e colaborando na realização do trabalho em equipe, bem como no planejamento estratégico. Alternativas como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais (Kanaane, 1999, p. 40).

#### **4.6 Gestão participativa e Ergonomia**

Uma das áreas que cada vez mais tem dado destaque à gestão participativa é a ergonomia. O termo “ergonomia” foi utilizado pela primeira vez,

em 1957, pelo polonês W. Jastrzebowski, que publicou um artigo com o título “Ensaio de ergonomia ou ciência do trabalho baseado nas leis objetivas da ciência da natureza”.

Quase 100 anos mais tarde, em 1949, um engenheiro inglês, de nome Murrel, criou na Inglaterra a primeira sociedade nacional de ergonomia, a “Ergonomic Research Society”.

Posteriormente, a ergonomia desenvolveu-se em numerosos países industrializados, como França, Estados Unidos, Alemanha, Japão e países escandinavos.

Em 1959 foi fundada a International Ergonomics Association (IEA) e em 1983 foi criada a ABERGO (Associação Brasileira de Ergonomia).

A ergonomia compreende não apenas a construção de máquinas e sua adequação ao operador, mas também o aprimoramento do ambiente de trabalho, que influi decisivamente na produtividade.

A ergonomia tem como objeto teórico a atividade de trabalho, como disciplinas fundamentais a fisiologia do trabalho, a antropologia cognitiva e a psicologia dinâmica, como fundamento metodológico a análise do trabalho, como programa tecnológico a concepção dos componentes materiais, lógicos e organizacionais de situações de trabalho adequadas aos indivíduos, às pessoas e aos coletivos de trabalho. Tem ainda como metadebate a discussão e interpretação sobre as interações entre ergonomistas e os demais atores sociais envolvidos na produção e no processo de concepção, buscando entender o lugar do ergonomista nestas ações, assim como formar seus princípios deontológicos (Daniellou apud Vidal, 1999?, p. 137).

Segundo Montmollin (1995, p. 57):

“Ergonomia deriva das palavras gregas ‘ergon’ (trabalho) e ‘nomos’ (lei, normas). A definição desta disciplina poderia, portanto, resumir-se simplesmente ao facto de ser uma ‘ciência do trabalho’ (...). Todos se ocupam do trabalho e do trabalhador, mas as suas abordagens são parciais e, por vezes, contraditórias: a segurança pode opor-se à produtividade, uma organização muito restritiva pode travas as iniciativas, e as qualificações podem

contradizer as competências. Uma ciência desse nome deveria poder ultrapassar essas contradições”.

A Norma Regulamentadora Nº 17 também deixa claro que a preocupação da ergonomia vai além da preocupação com máquinas. Aqui refere-se precisamente a organização do trabalho:

17.7 - Organização do trabalho

17.7.1 - A organização do trabalho deve ser adequada às características psico-fisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.7.2 - A organização do trabalho, para efeito desta NR, compreende:

- a) as normas de produção;
- b) o modo operatório;
- c) a exigência de tempo;
- d) a determinação do conteúdo de tempo;
- e) o ritmo de trabalho;
- f) o conteúdo das tarefas;
- g) as exigências hierárquicas (comandos, supervisões) e
- h) a relação entre produtividade e remuneração.

A seguir, estão descritos dois conceitos de Ergonomia, que permitirão relacionar perfeitamente este estudo em questão e a própria ergonomia<sup>9</sup>:

**a. International Ergonomics Association (IEA):**

A ergonomia é o estudo científico da relação entre o ser humano e seus meios, métodos e espaços de trabalho. Seu objetivo é elaborar, mediante a contribuição de diversas disciplinas científicas que a compõem, um corpo de conhecimentos que, dentro de uma perspectiva de aplicação, deve resultar em uma melhor adaptação ao ser humano dos meios tecnológicos e dos ambientes de trabalho e de vida.

**b. Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO):**

A ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho às características fisiológicas e psicológicas do ser humano.

---

<sup>9</sup> Cf. SANTOS, Neri dos. **Engenharia ergonômica do trabalho**. Florianópolis, 1999. Anotações de aula.

em 1957, pelo polonês W. Jastrzebowski, que publicou um artigo com o título “Ensaio de ergonomia ou ciência do trabalho baseado nas leis objetivas da ciência da natureza”.

Quase 100 anos mais tarde, em 1949, um engenheiro inglês, de nome Murrel, criou na Inglaterra a primeira sociedade nacional de ergonomia, a “Ergonomic Research Society”.

Posteriormente, a ergonomia desenvolveu-se em numerosos países industrializados, como França, Estados Unidos, Alemanha, Japão e países escandinavos.

Em 1959 foi fundada a International Ergonomics Association (IEA) e em 1983 foi criada a ABERGO (Associação Brasileira de Ergonomia).

A ergonomia compreende não apenas a construção de máquinas e sua adequação ao operador, mas também o aprimoramento do ambiente de trabalho, que influi decisivamente na produtividade.

A ergonomia tem como objeto teórico a atividade de trabalho, como disciplinas fundamentais a fisiologia do trabalho, a antropologia cognitiva e a psicologia dinâmica, como fundamento metodológico a análise do trabalho, como programa tecnológico a concepção dos componentes materiais, lógicos e organizacionais de situações de trabalho adequadas aos indivíduos, às pessoas e aos coletivos de trabalho. Tem ainda como metadébate a discussão e interpretação sobre as interações entre ergonomistas e os demais atores sociais envolvidos na produção e no processo de concepção, buscando entender o lugar do ergonomista nestas ações, assim como formar seus princípios deontológicos (Daniellou apud Vidal, 1999?, p. 137).

Segundo Montmollin (1995, p. 57):

“Ergonomia deriva das palavras gregas ‘ergon’ (trabalho) e ‘nomos’ (lei, normas). A definição desta disciplina poderia, portanto, resumir-se simplesmente ao facto de ser uma ‘ciência do trabalho’ (...). Todos se ocupam do trabalho e do trabalhador, mas as suas abordagens são parciais e, por vezes, contraditórias: a segurança pode opor-se à produtividade, uma organização muito restritiva pode travar as iniciativas, e as qualificações podem

contradizer as competências. Uma ciência desse nome deveria poder ultrapassar essas contradições”.

A Norma Regulamentadora Nº 17 também deixa claro que a preocupação da ergonomia vai além da preocupação com máquinas. Aqui refere-se precisamente a organização do trabalho:

17.7 - Organização do trabalho

17.7.1 - A organização do trabalho deve ser adequada às características psico-fisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.7.2 - A organização do trabalho, para efeito desta NR, compreende:

- a) as normas de produção;
- b) o modo operatório;
- c) a exigência de tempo;
- d) a determinação do conteúdo de tempo;
- e) o ritmo de trabalho;
- f) o conteúdo das tarefas;
- g) as exigências hierárquicas (comandos, supervisões) e
- h) a relação entre produtividade e remuneração.

A seguir, estão descritos dois conceitos de Ergonomia, que permitirão relacionar perfeitamente este estudo em questão e a própria ergonomia<sup>9</sup>:

**a. International Ergonomics Association (IEA):**

A ergonomia é o estudo científico da relação entre o ser humano e seus meios, métodos e espaços de trabalho. Seu objetivo é elaborar, mediante a contribuição de diversas disciplinas científicas que a compõem, um corpo de conhecimentos que, dentro de uma perspectiva de aplicação, deve resultar em uma melhor adaptação ao ser humano dos meios tecnológicos e dos ambientes de trabalho e de vida.

**b. Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO):**

A ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho às características fisiológicas e psicológicas do ser humano.

---

<sup>9</sup> Cf. SANTOS, Neri dos. **Engenharia ergonômica do trabalho**. Florianópolis, 1999. Anotações de aula.



Segundo Santos (1999<sup>10</sup>), atualmente o desenvolvimento da ergonomia pode ser caracterizado em quatro níveis de exigências:

- a. **As exigências tecnológicas:** técnicas de produção.
- b. **As exigências econômicas:** qualidade de custo e produção.
- c. **As exigências sociais:** melhoria das condições de trabalho.
- d. **As exigências organizacionais:** gestão participativa.

Percebe-se que existe um aparato substantivo para a discussão de uma nova organização do trabalho e, por outro lado, existem também organizações que estão vivendo concretamente uma nova forma de organização. Aqui surge a estreita relação entre ergonomia e gestão participativa/autogestão.

#### **4.7 Compartilhar conhecimento**

Este assunto já foi focado anteriormente, mas pela sua extrema importância, é importantíssimo que seja muito bem evidenciado.

Ninguém sabe tudo, mas todos sabem alguma coisa, então é preciso compartilhar. Vive-se numa época de super-valorização do conhecimento, que é algo precíval. Guardá-lo, não compartilhá-lo é hoje uma idéia bastante equivocada e improdutiva. Isso vale para qualquer organização. Crawford (1994, p. 22) ilustra bem esse processo: “Ao contrário do minério de ferro, o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado”.

Percebe-se a olho nu que novas tecnologias, produtos e serviços são derramados continuamente no mercado. Ninguém pode esconder o conhecimento. Pessoas e organizações devem criar, renovar, expandir e democratizar seus conhecimentos.

---

<sup>10</sup> SANTOS, Neri dos. Transparência apresentada na disciplina de Gestão Estratégica do Conhecimento, em 09 de dezembro de 1999, na disciplina de Gestão Estratégica do Conhecimento, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Isso requer uma mudança radical sobre a velha fórmula do conhecimento: conhecimento = poder, então é melhor escondê-lo para que o outro não tenha acesso. Uma nova equação faz-se necessária: conhecimento = poder, então compartilhe-o e ele se multiplicará. Ou seja, conhecimento isolado é sinônimo de pobreza de aprendizado, conhecimento compartilhado é enriquecimento.

#### **4.8 Educação, educação, educação...**

Daí a necessidade do investimento maciço em educação. Pois a democratização cada vez mais intensa do conhecimento tem gerado uma demanda por massa de educação, entre outras coisas. Não há dúvida de que a educação é uma das premissas para a gestão participativa, seja educação técnica quanto educação de valores necessários à coesão e convivência de grupo.

O aspecto comportamental merece consideração permanente, não pode ser tratado de maneira isolada. Treinamentos e dinâmicas de grupo são ferramentas importantes para dar suporte a este tipo de mudança. Deve-se investir nas habilidades técnicas para que os componentes dos grupos conheçam cada vez mais os processos sob responsabilidade do grupo, e ainda habilidades administrativas e de comunicação interpessoal (Toledo e Klueger, 2000, p. 15).

Também é importante ressaltar que a participação é mais genuína e produtiva quando o grupo se conhece bem a si mesmo e se mantém bem informado sobre o que acontece dentro e fora do ambiente. A qualidade da participação fundamenta-se na informação veraz e oportuna. Isto implica num contínuo processo de criação de conhecimento pelo grupo, tanto sobre si mesmo como sobre seu ambiente, processo que requer a abertura de canais informativos confiáveis e desobstruídos (Bordenave, 1995, p. 50).

A participação real, para concretizar-se e não ficar no plano simbólico, precisa também de certas ferramentas operativas, isto é, de certos processos através

dos quais o grupo realiza sua ação transformadora sobre seu ambiente e sobre seus próprios membros. Pode-se destacar:

a. **o conhecimento da realidade:** como agir sobre uma realidade? Como transformá-la sem conhecê-la?

b. **a organização:** pode-se dizer que a participação tende para a organização e que a organização facilita e canaliza a participação.

c. **a comunicação:** a intervenção das pessoas na tomada de decisões requer pelo menos dois processos comunicativos: o de *informação* e o de *diálogo*.

d. **a educação para a participação:** como os demais processos sócio-humanos, a participação pode ser aprendida e aperfeiçoada pela prática e a reflexão (Bordenave, 1995, p. 63-75).

#### 4.9 Tipos e níveis de participação

Pode-se falar de vários tipos de participação, em se tratando de gestão participativa em organizações. As principais são:

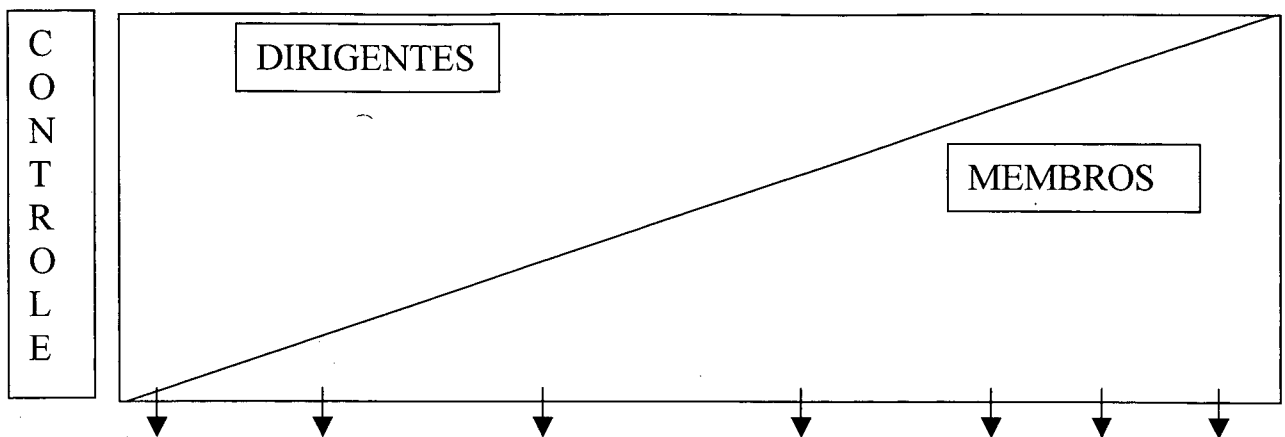
a. **Participação voluntária:** o grupo é formado por adesão voluntária dos participantes, que definem sua organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho.

b. **Participação imposta:** a pessoa é obrigada a fazer parte do grupo e realizar certas atividades para o funcionamento do grupo.

c. **Participação conquistada:** fruto de uma luta entre pessoas ou instituições que não querem participação e outro grupo que a deseja.

d. **Participação concedida:** um determinado grupo recebe um empreendimento para gerir de forma participativa.

Em cada uma destas formas de participação é importante notar o nível em que elas efetivamente acontecem. O quadro abaixo apresenta alguns indicadores importantes para esta avaliação.



Informação - Consulta facultativa - Consulta obrigatória - Elaboração/recomendação - Co-gestão - Delegação - Autogestão

Fonte: Bordenave (1995, p. 31)

De acordo com Bordenave (1995, p. 31-33), o menor grau de participação é o de informação. Os dirigentes informam os membros da organização sobre as decisões já tomadas. Por pouco que pareça, isto já constitui uma certa participação, pois é comum acontecerem casos de autoridades que não se dão sequer o trabalho de informar seus subordinados.

Em alguns casos, a reação dos membros às informações recebidas é tomada em conta pelos superiores, levando-os a reconsiderarem uma decisão inicial. Outras vezes, o direito de reação não é tolerado.

Na consulta facultativa a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver algum problema. Quando a consulta é obrigatória os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, embora a decisão final pertença ainda aos diretores.

Um grau mais avançado de participação é a elaboração/recomendação, na qual os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita.

Num degrau superior está a co-gestão, na qual a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade. Comitês, conselhos ou outras formas colegiadas são usadas para tomar decisões.

A delegação é um grau de participação no qual os administrados têm autonomia em certos campos ou jurisdições antes reservados aos administradores. A

administração define certos limites dentro dos quais os administrados têm poder de decisão.

O grau mais alto de participação é a autogestão, na qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes. Nesta forma, desaparecem as diferenças entre gerentes e geridos.

Ainda segundo Bordenave (1995, p. 49), dentro de todo grupo existem diferenças individuais de comportamento participativo. Cada membro participa de uma maneira diferente. A variedade de maneiras de participar é uma força positiva para a dinâmica do grupo, mas, ao mesmo tempo, exige uma tarefa de coordenação e complementação, que é função de todo o grupo e, especialmente, de suas lideranças. Os líderes e agentes educativos precisam saber aproveitar as diferenças individuais construtivamente na participação.

#### **4.10 Conflito e poder**

A análise de processos de participação situa-se dentro das organizações, sem, no entanto, esquecer-se das múltiplas condições externas que interferem na forma como esses processos são introduzidos, como se desenvolvem e como evoluem nas organizações: condições históricas, políticas, culturais, nível do desenvolvimento socioeconômico, grau e tipo de industrialização, etc.

Estes elementos (internos, externos, pessoais, grupais...), presentes em todas as organizações e que afetam todas as pessoas, criam, necessariamente, diferentes tipos de relações num grupo. Quando se trata de uma gestão participativa, isso é praticamente uma regra.

Quando duas pessoas ou mais estão em contato dentro de uma organização, estabelecem entre si uma comunicação, um relacionamento. Ocorre, segundo Dias (1999, p. 58), uma ação recíproca entre elas, isto é, suas idéias, sentimentos ou atitudes provocarão reações umas nas outras, que provocam uma

modificação no comportamento de todos. As pessoas influenciam e também sofrem influência dos outros.

Sendo assim, pode-se falar em diversas formas de inserção de uma pessoa dentro de uma organização, a saber, conforme Dias (1999, p. 60-63):

**a) Competição:** Consiste na disputa, consciente ou inconsciente, por vantagens e oportunidades. Quando ela se torna altamente consciente, e há hostilidade deliberada, a competição se torna rivalidade. Da rivalidade pode ser gerado o conflito.

**b) Acomodação:** A acomodação é uma situação em que os indivíduos ou grupos aceitam uma determinada situação. É o ajustamento aparente, superficial e quase sempre precário na dinâmica de uma organização.

**c) Assimilação:** É um caminho longo e complexo, pois constitui um processo de difusão cultural mútua através do qual grupos e pessoas passam a partilhar de uma cultura comum. Na assimilação os valores e as atitudes são partilhadas por pessoas ou grupos que eram diferentes e que se tornaram semelhantes.

**e) Cooperação:** Consiste numa ação comum para realizar determinado fim. É uma forma de interação em que diferentes indivíduos ou grupos trabalham juntos para um fim comum.

**d) Conflito:** Na sua forma mais extrema, o conflito leva a eliminação de uma das partes envolvidas. É evidente que numa gestão participativa deve prevalecer a relação de cooperação. Sabe-se, no entanto, que todas as outras formas citadas acontecem, principalmente a relação conflitiva.

Contreras (1999, p. 111) afirma que deve-se afastar, em primeiro lugar, a idéia de que "conflito" é algo negativo. Será negativo se não houver habilidade para lidar com ele.

Extraem-se conseqüências positivas de qualquer situação, inclusive do conflito. Trata-se de outra forma de aprendizagem, vendo-se o que não funciona e aprendendo com isso. Mais ainda: em muitos casos, são aconselháveis esses

parênteses e reconversões. Nestes casos, o conflito não se opõe à integração social, eles se desenvolvem paralelamente, considerando que este possui dois aspectos: um de contribuir com a integração dos sistemas sociais e outro de provocar mudanças.

Por que existe essa tendência a perceber de maneira negativa o conflito? Em parte, devido às conseqüências, habitualmente negativas e destrutivas, de seu desenvolvimento final. A maioria das técnicas de conflitolgia assinala que há dois elementos centrais em qualquer conflito: 1) o respeito a si mesmo (aumentá-lo ou protegê-lo); 2) o poder (perdê-lo ou tomá-lo).

Com o intuito de minimizar os conflitos, as empresas vêm estabelecendo formas alternativas quanto à organização do trabalho, ou seja, tem ocorrido ênfase na criação de grupos semi-autônomos e operativos e na implementação de modelos participativos, atrelados ao enriquecimento de cargos, que visam ao maior comprometimento dos envolvidos (Kanaane, 1999, p. 24).

O conflito é um processo natural, comum a todas as sociedades e grupos. Ele pressupõe a luta entre pessoas ou grupos interdependentes que têm objetivos incompatíveis ou, pelo menos, percepções incompatíveis a esse respeito. A percepção representa um papel fundamental: a tal ponto que regular ou resolver um conflito supõe, com grande freqüência, esclarecer as percepções e torná-las compreensíveis aos olhos de ambas as partes. Por outro lado, o conflito implica um curioso paradoxo: num conflito, os envolvidos devem colaborar para entender-se” (Contreras, 1999, p. 114).

“...a adoção de nova tipologias de organização do trabalho, bem como qualquer mudança organizacional, não acontece sem conflitos. Exigem-se novas habilidades e comportamentos dos trabalhadores. Quanto à empresa, a mudança de *lay-out* é apenas um dos aspectos, cujo não atendimento fará com que o trabalho em grupo não seja implantado de maneira eficaz e produtiva” (Toledo e Klueger, 1999, p. 1).

Essa noção de conflito é muito importante para a gestão participativa. Afinal, como se vê, é um processo natural de qualquer grupo democrático. E a gestão participativa passa, necessariamente, por este processo. Nesse sentido,

importa estar preparado para que os conflitos não atrapalhem o andamento de uma gestão.

Para que essa noção de conflito possa ser implantada é fundamental que os participantes de um grupo saibam efetivamente qual é o objetivo da organização e seu próprio objetivo: fixando claramente os objetivos a alcançar, convidando todos a estudarem juntos, periodicamente, como estes objetivos estão sendo alcançados, desperta-se nas pessoas uma das maiores motivações: o sentimento de ser útil (Weil, 1998, p. 75).

Sabe-se que, na prática, revela-se, às vezes, impossível adaptar a estrutura administrativa do grupo, ou a divisão do trabalho, à dinâmica social; isto porque nem sempre se encontram, no mesmo átomo social, indivíduos com formação necessária para realizar o trabalho. Nem sempre também o líder em potencial tem a formação e o nível mental suficientes para a liderança real. São razões que levam os grupos a passar por crises provocadas pelo desajustamento de um ou de vários de seus componentes. É por isto mesmo que o grupo deve ter sempre o desejo de melhorar a si mesmo e de encontrar a solução para cada uma de suas crises (Weil, 1998, p. 38).

#### **4.11 Alguns tipos de gestão participativa**

Existem várias formas de gestão participativa, que, constantemente, estão sendo aperfeiçoadas cada vez mais. Aqui serão mencionadas, sinteticamente, algumas delas, simplesmente para perceber o diferencial. Vale lembrar que podem existir variações ou fusões destas formas.

##### **4.11.1 Participação nos lucros e resultados da empresa**

De acordo com Gonçalves (1996, p. 34), a expressão "participação nos lucros" pode ser entendida como qualquer procedimento pelo qual o empregador paga ou facilita aos seus empregados a apropriação, sob determinadas regras de



elegibilidade e condições econômicas, de determinadas somas correntes ou diferidas que são retiradas dos lucros da empresa.

No Brasil, essa expressão tem sido substituída por "participação nos lucros ou resultados". A expressão introduz a possibilidade de que os trabalhadores obtenham ganhos decorrentes do alcance de metas ou melhoria de indicadores vinculados à produção, faturamento ou processo, tais como: aumento de produtividade, aumento de produção, aprimoramento da qualidade do produto e/ou do serviço oferecido, redução de custos, cumprimento de prazos, redução do número de acidentes, redução do absenteísmo, redução de perdas de matérias-primas, entre outros.

O próprio lucro pode ser objeto dos planos comumente denominados de "participação nos resultados", como, por exemplo, a fixação de percentuais de distribuição diferenciados de acordo com a taxa ou volume de lucro alcançado.

Na "participação nos lucros" a única condição para distribuição é a ocorrência de lucros em cada período considerado, não havendo, pois, nenhuma meta de melhoria das condições da empresa a ser atingida.

#### **4.11.2 Plano de Controle das Empresas pelos Trabalhadores**

No mundo industrializado foram dadas respostas ao problema da reestruturação industrial e aos problemas do fechamento de empresas. Por exemplo, o Plano de Controle das Empresas pelos Trabalhadores (ESOPS), dos Estados Unidos, teve seu auge no início da década de 70, quando dezenas de empresas em crise ou falidas, foram assumidas pelos trabalhadores. Hoje, existem mais de 10 mil empresas com a participação dos trabalhadores americanos e que empregam cerca de 11 milhões de pessoas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> EMPRESAS falidas e recriação de trabalho. *Autogestão*, São Paulo, ago./set. 2000, p. 6.

### **4.11.3 Co-gestão**

Sistema de administração de empresas em que a direção é exercida em conjunto por empresários e trabalhadores. Na verdade, trata-se de um mecanismo complexo e vasto, que, entre outras, possui os seguintes traços essenciais:

- a existência de uma espécie de conselho de fábrica;
- a esse colegiado é assegurada, por sua vez, a faculdade de participar de decisões sociais, de pessoal e econômicas, o direito de co-participação, de colaboração e informação.

### **4.11.4 Autogestão**

Sistema de administração de empresas em que os próprios trabalhadores se transformam em empresários e dirigem os negócios e a produção. O objetivo principal é a democratização do capital através de soluções coletivas.

Uma empresa é autogerida quando seu capital é controlado pela maioria dos trabalhadores, de forma majoritária ou exclusiva. A desigualdade de quotas ou ações entre os empregados pode até ocorrer sob a autogestão, mas sua extensão dependerá da forma pela qual são admitidos os sócios-trabalhadores e pelo critério de distribuição dos lucros. A autogestão não exige uma distribuição eqüitativa da propriedade, embora a desigualdade possa vir a se tornar fonte de problemas de relacionamento interno, pela formação de uma elite dentro da empresa (Favaret Filho, 1996, p. 10).

Recentemente, com o crise do emprego, percebe-se que em várias regiões do Brasil a autogestão transformou-se em uma alternativa para trabalho e renda.

#### **4.11.5 Equipes Auto-gerenciáveis**

A denominação “Equipes Auto-Gerenciáveis” vem da tradução do termo em inglês “*Self-Managing Work Groups*”, ou “*Sel-Regulating Work Groups*”. Estas duas denominações enfatizam a característica de tais grupos de trabalho de atuarem na regulação de uma grande série de fatores que afetam a organização do trabalho dentro do grupo, assim como assuntos internos abrangendo desde a seleção dos membros até a escolha do líder.

Pode-se caracterizar as Equipes Auto-Gerenciáveis da seguinte forma:

- vários trabalhadores, em uma unidade de produção limitada espacial e organizacionalmente, compartilham uma tarefa comum que é dividida em sub-tarefas, e assumem responsabilidade compartilhada a longo termo;
- os membros desta unidade, o “grupo de trabalho”, coletivamente determinam (auto-regulação coletiva) com relativamente alto grau de autonomia, a coordenação da seqüência do trabalho e a alocação de trabalhos e tarefas dentro da unidade de produção;
- cada membro pode executar uma variedade de sub-tarefas (multi-funcionalidade) e o faz dependendo da necessidade;
- inerente a este conceito está o princípio de enriquecimento de funções, no qual é destinado ao grupo diferentes funções, como planejamento da produção e controle ou garantia da qualidade; isto permite que cada membro execute tarefas desafiadoras.

#### **4.11.6 Grupos Semi-Autônomos**

A denominação de grupos semi-autônomos decorre da impossibilidade, muitas vezes, de um grupo ser totalmente autônomo quando pertencente a uma organização, o que o torna cercado por restrições de ordem estratégica e logística.

Sob o aspecto social, o ponto de maior relevância é a oportunidade para que as pessoas se relacionem dentro do grupo, com a finalidade de atingirem os objetivos do grupo da melhor maneira e com a máxima eficiência.

#### **4.11.7 Comitês de empresa**

É uma forma muito praticada em diversos países da Europa Ocidental, quais sejam: Comité d'Entreprise (França), Labor Management Joint Committee (Inglaterra), Jurados de Empresa (Espanha), entre outros.

Os Comitês de empresa são meramente consultivos e administrativos.

#### **4.11.8 Círculos de controle de qualidade - CCQ**

Grupos de seis a dez trabalhadores, teoricamente voluntários, formando uma *equipe de trabalho* ou um *time*. Surgiram no Japão dos anos 60 e foram introduzidos no Brasil em 1981. Visam racionalizar o processo de trabalho via sugestões e fluxo de informações.

Reúnem-se periodicamente para analisar e propor idéias no que tange a melhorias e modificações. O time recebe orientações quanto ao desenvolvimento operacional do sistema e à utilização de recursos metodológicos para a análise de problemas e situações.

#### **4.11.9 Círculos de Qualidade e Participação - CQP**

Estas duas nomenclaturas - Círculos de Qualidade e Participação e Círculos de Controle de Qualidade -, na verdade dizem respeito a um único modelo, isto é, sendo por diversas vezes referenciados apenas como Círculos de Qualidade.

A primeira variável, ou seja, os Círculos de Qualidade e Participação, referem-se a sua designação original, oriunda do modelo japonês de gestão.

Já a segunda, os Círculos de Controle de Qualidade, referem-se à mesma designação anterior, sendo que esta nomenclatura é específica do modelo de Círculo de Qualidade na América Latina, no qual o termo *participação* toma uma perspectiva diversa da original, sendo assim substituída pelo correlato *controle*, devido ao fato de que, nesta contingência latino-americana, os modelos de gestão aproximaram-se da noção de controle, antes que participação.

#### **4.11.10 Ilha de Produção**

Mudança do layout que agrupa máquinas de diferentes tipos, em forma de linha ou de "U", e operadas coletivamente por uma equipe. Cada ilha produz uma família de peças semelhantes por sua geometria ou processo.

#### **4.12 Impactos com a gestão participativa**

O ideal seria analisar cada uma das formas de gestão participativa, verificando o impacto específico nos casos em que foi implantada. No entanto, como o objetivo deste trabalho é aprofundar mais a forma autogestionária, serão abordados neste momento apenas aspectos gerais da gestão participativa e não suas formas específicas.

A participação geralmente produz, a curto prazo, pequenas melhorias no desempenho e às vezes leva a significativos e duradouros aumentos no desempenho. Estatisticamente, nenhum estudo chegou a uma relação negativa entre participação e produtividade. A conclusão dos autores é de que os efeitos mais fortes sobre a produtividade se fazem sentir quando ela envolve decisões que começam desde o

ção da fábrica e quando envolve arranjos mais substantivos do que consultivos” (Favaret Filho, 1996, p. 14-15).

Para Kanaane (1999, p. 66), os principais benefícios do processo de participação nas organizações podem ser assim enunciados:

- redução da alienação, pelo envolvimento do empregado, o que aumenta seu moral;
- aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade, estimulando a harmonia no ambiente de trabalho;
- valorização da auto-estima dos indivíduos, o que propicia o crescimento profissional/pessoal;
- direcionamento para a auto-realização e auto-atualização;
- incremento da responsabilidade diante da execução do trabalho;
- estímulo e recompensa como decorrentes do intercâmbio de informações, que facilitam a comunicação.

Uma pesquisa realizada com empresas de Ohio (EUA) concluiu que a participação do trabalhador no controle acionário da empresa gera mais produtividade. A pesquisa compreendeu 158 empresas que adotaram o plano de controle acionário pelos trabalhadores.

	Impacto muito positivo	Pequeno impacto	Nenhum impacto	Impacto negativo	Impacto muito negativo
1. Participação do trabalhador	23.1	54.4	20.4	1.4	0.7
2. Comunicação entre a direção e a base	21.1	44.9	29.9	3.4	0.7
3. Absenteísmo	3.5	25.0	70.1	0.7	0.7
4. Satisfação do trabalhador	12.4	49.3	34.9	2.7	0.7
5. Motivação	10.9	50.9	37.4	0.8	-
6. Condições de trabalho	6.6	31.0	61.0	0.7	0.7
7. Produtividade	10.8	50.9	37.1	0.8	0.7
8. Qualidade	13.0	39.0	47.3	0.7	-
9. Lucratividade	11.0	44.1	36.6	5.5	2.8

Fonte: Revista *Autogest* (1997)

Os dados da pesquisa indicam que houve um grande impacto nas vidas das empresas com a participação dos trabalhadores. A comunicação entre a base e a direção das empresas teve um impacto positivo para 66% das empresas; a participação do trabalhador na vida das empresas teve também um impacto positivo de 77,5%. O trabalhador ficou mais motivado em 61,8% das empresas; mais satisfeitos (61,7%); e as empresas puderam se tornar mais lucrativas (55,1%) com bons resultados quanto a produtividade (61,7%) e qualidade (52%).

O que se pode concluir também é que produtividade, qualidade de vida, motivação... não são alcançadas somente com novas tecnologias, modernos equipamentos e excelentes instalações, mas também com a participação dos trabalhadores.

Para Kanaane (1999, p. 86), a produtividade individual ou grupal está relacionada às predisposições do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais. A qualidade total, que vem ocupando um espaço cada vez maior no ambiente organizacional, implica o surgimento de condições em que possa vir a aflorar a potencialidade do indivíduo e em que este possa, ao mesmo tempo, desfrutar de fatores ambientais, sociais e profissionais que propiciem melhor qualidade de vida.

Um outro estudo, com duração de três anos e feito com as 500 maiores empresas americanas, feito pela socióloga Arlie Hochschild, da Universidade de Berkley, descobriu que, mesmo quando a companhia oferece condições para seus funcionários irem embora mais cedo, a maioria deles prefere ficar. Eles gostam da camaradagem do escritório e do reconhecimento que lá recebem, consequência da participação (Veiga, 2000, p. 129).

Em geral, estudiosos do tema afirmam que as formas de participação que têm efeitos mais fortes sobre a melhoria de produtividade são as substantivas, nas quais as pessoas são efetivamente consultadas e suas opiniões são levadas adiante. As participações consultivas se limitam a facultar ao trabalhador a participação em esquemas consultivos, como caixa de sugestão, sem atribuir-lhes poder decisório.

Os esquemas de participação substantiva são aqueles que atribuem efetivo poder decisório aos trabalhadores em relação aos fatores que afetam o conteúdo, o ritmo e o produto de seu trabalho. Nesse caso, inserem-se as células de produção e todas as fórmulas que buscam maximizar a autonomia decisória do trabalhador. O âmbito decisório pode se restringir às decisões no chão-de-fábrica, mas pode também incluir outros níveis, até mesmo sobre a estratégia da empresa (Favaret Filho, 1996, p. 12).

Segundo Rioli (1996, p. 7), a gestão participativa, cada vez mais, se apresenta como a reivindicação do trabalhador consciente, provocando não só um ambiente de confiança mútua entre empregados e dirigentes, graus mais elevados de motivação e satisfação profissional para os trabalhadores, como e, também, relativamente à empresa, melhorias substanciais no seu desempenho.

“A partir do incremento e compromisso para a participação, haverá a conscientização dos indivíduos em relação aos objetivos gerais, em sua forma mais abrangente, quanto à missão organizacional e ao envolvimento grupal, tendo-se como referência os papéis assumidos no ambiente de trabalho, em termos de colaboração, experiências mútuas, apoio sócio-emocional, que caracterizam mecanismos sinérgicos facilitadores do processo grupal e, por extensão, das condições propícias à participação. À medida que os papéis profissionais forem clarificados, os indivíduos tenderão a tornar-se mais compromissados com o trabalho, com o grupo a que pertencem e com a organização, desmistificando a idéia de que a facilitação das relações humanas, ou seja, a democracia nas decisões, possa levar à queda da produtividade” (Kanaane, 1999, p. 65).

A gestão participativa, como pode perceber-se, fortalece a postura da solidariedade entre as pessoas, reduzindo as atitudes individualistas que tanto contribuem para a deterioração das relações entre pessoas, num ambiente onde se processa a produção.

#### **4.13 Para além da organização**

Evidentemente, quando se aborda um tema candente como o da gestão participativa, o objetivo não é somente a sobrevivência de uma outra empresa. Está



em jogo a construção de uma sociedade mais participativa, mais feliz, com mais qualidade de vida para uma maior parcela da população.

Nesse sentido, é praticamente impossível falar de participação sem tocar no assunto democracia. A democracia possui um caráter dinâmico, resultante da interação entre seus ideais e sua realidade; pelo impulso de um *deve ser* e a resistência de um *é assim*.

Entre as diferentes dimensões da democracia, pode-se destacar, para o caso em questão, três: a política, a econômica e a social.

A primeira refere-se ao sistema político, ou seja, à democracia representativa: as regras do exercício do poder e da participação, as quais conduzem a maneira de se governar. Neste modelo, pode-se estabelecer que a tomada de decisão deve envolver a participação e o diálogo de grupos diferentes, ou seja, é a ampla representação de interesse e a formação do consenso pela maioria que garantem legitimidade à organização.

Outro atributo da democracia é o propósito de desenvolver um bom governo para a promoção do bem comum, é a democracia social.

Já a democracia econômica consiste em promover condições iguais nas relações entre os cidadãos, mediante a distribuição da riqueza produzida.

Mas qual é a relação da concepção e prática de democracia com o tema da gestão participativa? A questão que se levanta é que a empresa pode ser o local de uma forma de dominação através da qual os trabalhadores vivenciam a negação dos direitos que, como cidadãos, deveriam ter. Na empresa podem sentir o confinamento de um ambiente que lhes oferece poucas alternativas, que não raramente é transposto para a sociedade civil.

É importante distinguir porque muitas pessoas participam somente em um nível micro sem perceber que poderiam - e talvez deveriam - participar também em nível macro, ou social. Talvez esta questão ainda poderia ser colocada de maneira diferente: Por que existe tão pouca participação social? Será resultado da falta de participação no espaço de trabalho?

Participação em nível macro ou social implica uma visão mais larga e ter algo a dizer à sociedade em geral. A sociedade global não é só o conjunto de associações. O cidadão, além de participar em nível micro na família e nas organizações ou instituições sociais, também participa em nível macro quando intervém nas lutas sociais, econômicas e políticas de seu tempo.

A macroparticipação, isto é, a participação macrossocial, compreende a intervenção das pessoas nos processos dinâmicos que constituem ou modificam a sociedade, quer dizer, na história da sociedade. Sua conceitualização, por conseguinte, deve incidir no que é mais básico na sociedade, que é a produção dos bens materiais e culturais, bem como sua administração e usufruto (Bordenave, 1995, p. 24-25).

Dentro dos níveis de participação citados anteriormente, a autogestão é uma forma de organização que ajuda na concretização desta concepção de democracia e, ao mesmo tempo, recupera o sentido social do trabalho e expressa o direito de sonhar, de agir, de criar, de aprender, de conviver com as diferenças, com o mercado..., sem fazer do trabalho e das próprias vidas dos trabalhadores objetos puramente de troca e consumo.

Isso fundamenta-se, segundo Carvalho (1983, p. 129-130), na convicção de que quando os trabalhadores assumirem os direitos que têm como cidadãos e os combinarem com os direitos democráticos no local de trabalho, eles formarão mais facilmente um grupo autodeterminado de cidadãos. Esta é uma das conquistas da forma participativa de governo.

“No que diz respeito às empresas autogestionárias, a democracia acaba sendo fundamental, pois o elemento primeiro é a participação. Sem isso, a lei do mercado torna-se a lei da selva, que é a lei do mais forte” (Grzybowski, 1998, p. 13).

Para Bordenave (1995, p. 25), o conceito de participação social é transferido deste modo da dimensão superficial do mero ativismo imediatista, em geral sem conseqüências sobre o todo, para o centro das estruturas sociais, políticas e econômicas. Em harmonia com o conceito, se uma população apenas produz e não

usufrui dessa produção, ou se ela produz e usufrui mas não toma parte na gestão, não se pode afirmar que ela participe verdadeiramente.

Uma sociedade participativa seria, então, aquela em que todos os cidadãos têm parte na produção, gerência e usufruto dos bens da sociedade de maneira eqüitativa.

Assim, a construção de uma sociedade participativa converte-se na utopia-força que dá sentido a todas as microparticipações..., ou seja, a participação na família, na escola, no trabalho, no esporte, na comunidade, constituiria a aprendizagem e o caminho para a participação em nível macro numa sociedade onde não existam mais tantos setores ou pessoas marginalizadas.

## 5 AUTOGESTÃO

### 5.1 Mudanças e desafios

O capítulo dois deste trabalho apresentou diversos paradigmas que marcaram a história das organizações e das pessoas. Estes foram consequência e ao mesmo tempo influenciaram a realidade histórica, política, econômica...

Recentemente, na economia, pode-se marcar o início da mudança de um paradigma na década de 70. Até o final da década anterior, existia um otimismo baseado naquilo que Celso Furtado chamou de “mito do desenvolvimento”. Acreditava-se que o desenvolvimento econômico alcançado pelos países ricos industrializados podia ser difundido por todo mundo através do processo de industrialização e da modernização da economia. Com isso, fazia-se crer que o padrão de consumo do Primeiro Mundo também poderia ser imitado por todos os países. Na América Latina, essa ideologia ficou conhecida como “desenvolvimentismo”.

A partir daí, o modo de produção de bens e serviços sofreu profunda alteração. Houve "reengenharias" de toda ordem. A empresa institucional do passado dá lugar a empresa "pós-moderna", competitiva, transnacional. Nessa linha, o perfil da empresa tende a tornar-se menor, mais enxuta. Um dos motivos é a terceirização de setores.

Paradoxalmente, a redução no tamanho da empresa conduz à concentração do capital. Todas essas transformações pelas quais passa o Brasil e os demais países do mundo são impostas pela nova ordem internacional de acumulação capitalista, determinada pela crise da década de 70.

## 5.2 A crise

Para ilustrar as conseqüência desta caminhada da economia mundial, basta observar alguns dados do Relatório Internacional da ONU sobre Desenvolvimento Humano (ONU-DH)<sup>12</sup>.

O documento constatou, primeiramente, em 1998, um aumento dos consumos, estimado em cerca de 24.000 bilhões de dólares (cerca de 4.000 dólares por habitante, em média, no ano). Saliente-se que esta quantia é o dobro de 1975 e cerca de 6 vezes maior que a de 1950. Mas o crescimento está mal distribuído. Nos últimos 25 anos:

- o consumo por pessoa aumentou cerca de 2,3% por ano nos países industrializados;
- aumentou de 2% no Sul da Ásia e, extraordinariamente, 6,1% no Extremo Oriente (Japão, etc.);
- em outros lugares, o consumo parou ou até regrediu: uma família africana consome hoje cerca de 20% menos que 25 anos atrás.

Os que ficaram à margem dessa explosão do consumo são mais de um bilhão de pessoas. Dos 4,4 bilhões que vivem nos países em desenvolvimento, cerca de 60% carecem de infra-estruturas básicas de higiene (saneamento, esgotos), cerca de 1/3 não têm acesso à água potável, ¼ não têm habitação decente, 20% não têm assistência médica.

---

<sup>12</sup> Cf. QUALIDADE de vida: índice de desenvolvimento humano da Organização das Nações Unidas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 jun. 1999, p. 1-24.

As desigualdades no consumo podem ser analisadas sob outros ângulos. Em termos globais, por exemplo, os 20% mais ricos da população mundial consomem 86% do total de consumos privados e os 20% mais pobres consomem apenas 1,3% (a diferença é de 66 vezes!). Outros exemplos: os 20% mais ricos consomem 45% das proteínas disponíveis; os 20% mais pobres, 5%; e ainda: 58% da energia para os ricos e menos de 4% para os mais pobres; 84% do papel contra 1,1%; 74% das linhas telefônicas contra 1,5% para os pobres.

“Ao incluir apenas alguns segmentos competitivos em seu espaço de acumulação, o processo darwinista de mundialização e reestruturação produtiva vem se mostrando insuficiente em absorver como mão de obra assalariada a crescente população, aprofundando a já característica polarização social do planeta e agudizando o drama de nossas sociedades periféricas. Esta ampliação do empobrecimento e do apartheid social fica visível quando se constata que os 20% mais pobres do planeta viram sua fatia da riqueza diminuir de 2,3% para 1,4% nestes últimos trinta anos, enquanto que os 20% mais ricos ampliaram sua participação de 70% para 85% (Lisboa, 1998, p. 3).

Estes dados demonstram que o grande avanço tecnológico aumenta a produtividade e faz crescer o Produto Interno Bruto (PIB) dos diferentes países que o aplicam, todavia continuam também aumentando as distâncias de bem-estar social entre seres humanos, entre povos e países. O desemprego estrutural cresce. Para muitos, hoje, ter emprego já é um privilégio. As possibilidades técnicas eliminam cada vez mais o trabalho manual, exige alta qualificação do trabalhador, muda o perfil das classes sociais e produz o chamado fenômeno da *exclusão*.

### **5.3 Uma esperança**

Diante disso, precisa-se criar também novas práticas ou aperfeiçoar experiências já existentes para conceber um paradigma de pensamento e de ação no campo da economia, da gestão de organizações e da política a fim de fazer frente aos novos tempos, incluindo o fenômeno da exclusão social. O que significa a coragem de abandonar velhas certezas.

Isso, no entanto, não é muito fácil:

“No âmbito do trabalho, a estrutura rígida industrial tornou os trabalhadores acostumados de tal modo com as regras e regulamentos do sistema fabril, que apresentam dificuldades em compreender as mudanças que estão ocorrendo nas empresas – que são mudanças paradigmáticas” (Dias, 1999, p. 72).

Assim, impõe-se a necessidade, que é também uma exigência, seja no campo dos movimentos populares, do sindicato, da política partidária, da universidade, das empresas, enfim, de todas as organizações, de construir ou solidificar propostas que de fato qualifiquem a vida dos cidadãos.

Muitas são as propostas que se debatem para a superação desta crise: desde a de se redistribuir o estoque de emprego através da fórmula "trabalhar menos para trabalharem todos", socializando o potencial de tempo livre gerado pelas novas tecnologias; até propostas de reconhecimento das atividades comunitárias, fala-se aqui do "terceiro setor de economia social", que propiciaria, através das atividades voluntárias, um amplo volume de serviços necessários para a reprodução da vida social e que antigamente eram prestados pela "grande família" e que as instituições estatais não tem sido eficientes em gerar (Heerdt, 1999, p. 5).

No entanto, a superação da crise contemporânea na direção de um mundo mais humano, estabelecendo novo pacto social necessário para a transferência dos ganhos de produtividade do mercado para a sociedade, não ocorrerá sem atores sociais organizados na luta política e a construção de um outro imaginário social. A construção de sujeitos políticos é também a construção de uma contra-hegemonia, de uma cultura.

Acredita-se que, nesse sentido, a proposta autogestionária é uma das mais qualificadas. As diversas experiências em curso no Brasil são um sinal bastante positivo de que existem pessoas buscando outros caminhos que não seja o da exploração e, conseqüentemente, da concentração de renda. Além do mais, grande parte das experiências autogestionárias surgiram justamente para superar uma das realidades mais catastróficas da realidade brasileira: o desemprego.

#### 5.4 Autogestão: apostando na inteligência coletiva

A autogestão é um processo no qual a atividade consciente da pessoa revela-se uma das condições necessárias e fundamentais para a vida individual e a vida da organização/empresa da qual participa.

Ela é condicionada por elementos externos (situação social, nível de tecnologia, estrutura de produção, natureza das instituições políticas, nível de cultura, tradições e hábitos, etc.) e elementos internos do próprio grupo.

Para compreender melhor o conceito de autogestão, é importante analisar a própria terminologia: “auto” provem do grego *autos*, que significa “por si próprio”; “gestão” origina-se do latim *gestione*, ou seja, ato de gerir, gerência, administração.

A autogestão, em outras palavras, é um modelo administrativo na qual as decisões e o controle da empresa são exercidos pelos próprios trabalhadores. São eles que decidem sobre: metas de produção, salários, políticas de investimento e modernização, política de pessoal, mercado etc.

Vladimir Rioli, consultor que acompanhou o processo de autogestão da Cobertores Parahyba Ltda., afirma que para compreender o conceito de Autogestão, é preciso ter em mente que existem diversos níveis e graus de participação dos empregados nas empresas, por exemplo: participação na gestão, nos resultados financeiros, na propriedade, nas decisões estratégicas, etc.

**a) Participação na Gestão:** constitui-se no conjunto de atitudes e procedimentos pelos quais os empregados assumem, gradual e crescentemente, responsabilidades e o controle de suas funções.

**b) Participação nos Resultados Financeiros:** constitui-se nos mecanismos pelos quais os empregados aumentam sua relação renda/esforço.

**c) Participação na Propriedade:** forma pela qual o empregado detém



uma parcela do capital da empresa.

d) **Participação nas Decisões Estratégicas:** maneira pela qual os empregados influenciam na tomada de decisões em uma empresa.

e) **Autogestão:** ocorre quando os quatro níveis de participação mencionados estão presentes (Rioli, 1996, p. 7).

“À primeira vista, a definição de autogestão poderia se esgotar no controle do capital por parte dos empregados. No entanto, a participação no capital é um meio para obtenção de outros objetivos que não apenas a apropriação do lucro pelos trabalhadores. Através da democratização da propriedade, espera-se que a produtividade suba em função do maior comprometimento dos trabalhadores com os resultados da empresa, pois destes depende sua própria renda” (Favaret Filho, 1996, p. 11).

Trata-se de participação direta e inteligente do coletivo nas tomadas de decisões, no poder da empresa. O que equivale a dizer que a comunicação/integração é uma característica fundamental em uma organização autogestionária. Todas as ações importantes realizadas na empresa e pela empresa devem ser conhecidas por todos.

É importante salientar que uma empresa autogestionária procura dar destinação social ao lucro e oferece aos trabalhadores a capacidade de pensar, criar e ousar, ou seja, a figura central é o próprio trabalhador. Conforme Singer (1997, p. 31), “empresas cuja estrutura e gestão são pensadas a partir de uma preocupação com o social; sem deixar de lado as questões de viabilidade econômica e de inserção num mercado cada vez mais globalizado”.

Este é sem dúvida o maior pesadelo dos ainda adeptos do Taylorismo. A autogestão implica no despertar do ser humano para a sua grandeza e razão de existir/O processo de estabelecimento da autogestão pressupõe pessoas conscientes de sua força e de seu papel como cidadãos, uma vez que caminha na direção da liberdade de ação e da não-subordinação às regras estabelecidas/

A empresa que adota uma lógica puramente exploratória tem um foco bastante definido: o lucro. Para conseguir isso, o trabalhador, geralmente, passa

também por um processo de alienação e distanciamento das decisões, não lhe interessando muito se a empresa está deste ou daquele jeito. A forma de organização autogestionária, que pode funcionar em qualquer modo de produção<sup>13</sup>, tem outro foco: sua força reside no empenho dos trabalhadores em maximizar a produção e promover mudanças, já que é do interesse pessoal de cada membro que a empresa alcance cada vez índices mais altos de produtividade.

“A autogestão só é possível quando o grupo controla os meios e os produtos da produção. Esse controle torna-se explícito no direito de participar em todas as tomadas de decisões, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender os valores e objetivos da organização” (Carvalho, 1983, p. 98).

É evidente que a autogestão exige a formação de uma cultura solidária, que não se dá automaticamente da noite para o dia. Ela é o resultado de uma lenta e profunda transformação subjetiva dos próprios associados, que está ligada a processos tanto teóricos como práticos, individuais e coletivos, de educação. Exige a consciência de que nem os interesses do indivíduo nem os do pequeno grupo são ilegítimos, e também que eles não deveriam ser atendidos através da supressão dos interesses de outros indivíduos, pequenos grupos ou do coletivo. Quando a partilha de energia e recursos com o coletivo é o espírito e a postura que predominam, ocorre um aumento global de energia e recursos do conjunto, que resulta num fluxo aumentado de energia e de recursos em favor de cada membro individual do coletivo. Por meio desta educação libertadora se obtém uma profunda transformação de valores em nível pessoal e comunitário, dando lugar gradualmente a uma nova cultura. Esta é a cultura em que a hierarquia do trabalho é superada na prática e o trabalho livre vai-se tornando pouco a pouco a regra.

Para Singer (1997, p. 31), “os trabalhadores podem interagir, como padrões de si mesmos, socializando conhecimentos, debatendo sugestões e criando

① Existe uma discussão entre viabilidade da autogestão dentro do modo de produção capitalista ou não. As experiências em curso mostram que sim. No entanto, quanto ao futuro, só a história dará uma resposta satisfatória. Há autores que afirmam que esta é uma contradição objetiva, na medida que a autogestão leva a criação de importantes valores humanos enquanto a economia de mercado tem por base a exploração econômica.

um ambiente de aprendizado coletivo a partir da troca generalizada de experiências.”/

Desta maneira, ampliam-se as possibilidades de convergência entre a concepção (trabalho intelectual) e a execução (trabalho manual), permitindo a discussão das relações sociais que estão na base da ruptura entre estas duas esferas.

Esta necessidade de aprender coletivamente, para poder gerir coletivamente o processo de produção e distribuição, requer um esforço extra, que para uma parte dos trabalhadores pode ser excessivo. Quando uma empresa se torna autogerida, os seus trabalhadores assumem uma nova responsabilidade e muitos o fazem apenas para não ficar desempregados. Até que a empresa esteja reformulada e capaz de se auto-reproduzir em mercados concorrenciais todos os seus gestores têm de fazer sacrifícios.

Para alguns, o mais pesado dos sacrifícios é o do sossego que tinham antes, quando pouco sabiam da empresa e estavam dispensados de se envolver com seus problemas, de pensar estratégias para sair da crise, de arcar com as conseqüências das decisões tomadas, de tornar a empresa parte de sua vida, de dar sugestões para o bom andamento da produção e administração... (Singer, 1997, p. 31).

Para outros, no entanto, as novas responsabilidades e as novas oportunidades de aprender são bem-vindas, constituindo menos um sacrifício e mais uma oportunidade de crescer. Neste ponto deve-se tomar cuidado com a atitude simplesmente voluntarista, sem uma atitude técnica e profissional:

“Da mesma forma que não existe autogestão sem um engajamento efetivo, apenas a vontade sincera do grupo não vale nada. É preciso estar atualizado com relação às questões de produção, administrativas e comerciais, buscando implementar qualquer idéia nova que porventura parece útil para tornar a empresa mais eficiente e apta a sobreviver no mercado. Neste contexto, cabe ao próprio grupo definir seus limites políticos e éticos” (Gutierrez, 1997, p. 31).

Além de profissionalização, os participantes de uma empresa com estas características precisam ter muito claro certos valores: se convençam da validade da

proposta, lealdade maior ao coletivo, a adesão à democracia como método de interação e a valorização da igualdade num contexto em que diferenças existem e não podem ser eliminadas.

## 5.5 Fundamentos históricos

### 5.5.1 Raízes longínquas

Não é muito fácil delimitar na história o momento exato do surgimento da idéia e prática da empresa autogerida. Para Gutierrez (1997, p. 27),

“a idéia da empresa autogerida é praticamente tão velha quanto a própria empresa industrial. São experiências que refletem o conflito tradicional entre capital e trabalho, propondo uma solução difícil quanto fundamental no sentido de construir uma sociedade mais justa, igualitária e fraternal”.

Por outro lado, sabe-se já de exemplos de cooperação e coletividade existentes a partir do momento em que as pessoas praticaram o trabalho em conjunto.

Na China, por exemplo, há 400 a.C, os mercadores freqüentemente sofriam prejuízos ao naufragarem nas águas do rio Yang-Tsé. Na busca da solução para o problema, organizaram-se em grupos de 10, levando em cada barco uma caixa de mercadorias de cada um dos companheiros. Desta maneira, quando ocorria um naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, evitando que o dono da embarcação e sua família sofressem privações durante muito tempo.

Um outra forma bastante definida de cooperação foi constatada no descobrimento da América, após o séc. XV. As civilizações Asteca e Maia (América Central) e Inca (Peru), viviam características cooperativas. O regime era baseado numa estrutura agrária, onde o rei distribuía a terra aos seus súditos para que as famílias provissem suas necessidades. Depois a propriedade era passada para

os filhos. As características, a seguir, bem mostram como estas três sociedades viveram características de coletivismo na prática:

- divisão das colheitas proporcional ao trabalho de cada um;
- construção coletiva de sistemas de irrigação;
- obras conjuntas de defesa e embelezamento;
- celebração coletiva das festas religiosas,
- empréstimo de sementes àqueles que perdessem a colheita...

As idéias e práticas coletivistas, portanto, são muito antigas, mas ganharam corpo doutrinário com Platão, que propôs uma república altamente coletivizada.

Modernamente, em oposição ao individualismo absolutista, Rousseau (1712-1778) idealizou um conceito de participação, a partir da ordem expressa sobre a noção de vontade, isto é, de uma *vontade geral*, sobre a qual ergue-se o sistema. Ele considera o “corpo político” um ser moral possuidor de vontade; e essa vontade geral, que tende sempre à preservação e ao bem-estar do todo e de cada parte, e que é a fonte das leis, é... o princípio do que é justo e injusto.

### **5.5.2 A experiência de Robert Owen**

A experiência deste empresário é muito importante para focar a história da autogestão. Owen (1771-1858) começou a trabalhar aos dez anos, como auxiliar de alfaiate, e em 1.800 já era sócio da algodoaria New Lanark, na Escócia, na qual a maioria das pessoas trabalhava e vivia em péssimas condições de higiene e moradia. Owen melhorou as casas, criou um armazém em que se podiam comprar mercadorias a preço menor e em 1816 fundou a primeira escola maternal britânica. Embora prosperassem os negócios, as despesas com o bem-estar dos operários pareciam extravagantes aos demais sócios da fábrica, o que fez Owen desligar-se deles para fundar sua própria firma.

A repercussão de sua obra ultrapassou as fronteiras do país, e suas inovações pedagógicas chamaram muita atenção: jardim de infância, escola ativa e cursos noturnos. Owen empenhou-se junto aos poderes públicos para melhorar as condições de trabalho, reduzir a jornada e regulamentar o trabalho de menores. Em 1817 passou a pregar a formação de cidades-cooperativas, ou comunidades autônomas de trabalhadores, como solução para a questão social.

Em 1824 Owen transferiu-se para os Estados Unidos, a fim de pôr à prova suas idéias. A efêmera comunidade de New Harmony devorou o que restava de sua fortuna. Após tentar sem sucesso um programa de colonização no norte do México, voltou ao Reino Unido, onde em 1829 se pôs à frente de uma rede de cooperativas, depois de um sistema de bolsas de trabalho e, por fim, em 1834, de uma vasta união sindical, Grand National Consolidated Trades Union, o primeiro sindicato operário britânico.

“Foram dele a idéias que resultaram nas primeiras tentativas de valorizar os trabalhadores através do respeito e do trabalho comunitário. E, em meio ao capitalismo nascente, provou que poderia existir um mundo mais digno sem que isso comprometesse os lucros, principal argumento de seus adversários aos seus métodos de administração autogestionária”<sup>14</sup>.

Quando empregou-se como gerente em uma das grandes empresas de Manchester, tornou-se centro de atenções não apenas pela administração eficiente da empresa, mas também por causa da participação do empregados nas decisões. Nessa época, quando trabalho rimava com escravidão, Owen adotou na região um programa de educação, no qual as constantes (e comuns) punições aos empregados foram banidas. Entre as casas que construiu na comunidade, montou uma escola destinada às crianças. Não empregou crianças com menos de 10 anos, e reduziu a jornada de trabalho das maiores. Todas elas, sem exceção, tinham que freqüentar a escola. Medidas que, naquela época, significavam uma afronta aos princípios empresariais na Inglaterra<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> PROJETO solidário. *Autogestão*, São Paulo, n. 1, abr./maio 2000, p. 3.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 3.

Por inspiração das idéias de Owen, surgiu um exemplo concreto de empresa autogestionária no século XIX: um grupo de operários de Rochdale, na Inglaterra, prejudicados pelo novo modelo industrial, que substituiu o trabalho artesanal, estavam enfrentando os inconvenientes do excesso da mão de obra e do desemprego.

Esta situação os levou a discutirem novas formas de garantir o sustento das famílias. Foi então que escutaram a opinião de um discípulo de Robert Owen e resolveram fundar uma sociedade de consumo baseada na teoria dele.

Combinaram que cada um economizaria pequenas parcelas de seus poucos rendimentos para tentarem, depois, de um ano, formar uma empresa coletivizada. Isso aconteceu de 1843 a 1844. A fundação de um armazém comunitário aconteceu com a participação de 27 homens e uma mulher. O capital inicial do grupo foi de 28 libras, resultado da economia de cada um.

Dispondo de pequenos estoques de açúcar, gordura, farinha e outros gêneros de primeira necessidade, o modesto estabelecimento, administrado pelos seus próprios fundadores, foi alvo de muita inveja dos comerciantes locais. No entanto, pela sua prosperidade, despertou a atenção dos moradores da cidade.

O sistema de Owen foi progressivamente desenvolvido e aperfeiçoado através de reuniões, chamadas de “Sala de Temperança”. Posteriormente, algumas destas idéias foram adotadas por diversos países.

### **5.5.3 Charles Fourier**

Além das citadas, a história registra ainda outras grandes contribuições para a teoria autogestionária. Charles Fourier (1772-1837) foi um intelectual que lutou pela constituição de uma sociedade baseada em associações comunais de produtores, conhecidas como falanstérios. Os falanstérios deveriam ser estruturados em bases cooperativadas. Os bens seriam produzidos coletivamente e distribuídos de maneira justa e democrática, de acordo com alguns critérios:

- o capital empregado de cada um;
- a capacidade e inteligência de cada membro;
- o trabalho de cada um dentro do coletivo.<sup>16</sup>

O membro individual de um falanstério deveria também ser premiado de acordo com a produtividade total de seus membros. Ademais, era necessário haver uma troca contínua de papéis entre os membros e redução da jornada de trabalho, pois o trabalho não deveria ser fonte de angústia ou desprazer.

Como as idéias de Owen, as de Fourier não prosperaram por falta de investimentos que permitissem criar os falanstérios.

#### **5.5.4 Pierre-Joseph Proudhon**

Pierre-Joseph Proudhon (1809-1861) defendeu a idéia de que as empresas deveriam ser autogeridas e de propriedade coletiva dos trabalhadores.

“Proudhon é considerado o pai da autogestão. Ele manteve, a partir de 1843, uma estreita relação com os tecelões, que haviam desenvolvido uma doutrina (mutualismo) que ensinava que as fábricas da incipiente era industrial podem ser operadas por associações de trabalhadores e que esses trabalhadores poderiam transformar a sociedade”.<sup>17</sup>

Teoricamente, o modelo mais próximo da proposta de Proudhon é o sistema iugoslavo de autogestão.

#### **5.5.5 Mikhail Bakunin**

O russo Mikhail Bakunin (1814-1876) deu continuidade aos ideais de Proudhon, em nível internacional. As suas idéias utópicas de uma retomada da

---

<sup>16</sup> O ROMANTISMO de Charles Fourier. *Autogestão*, São Paulo, n. 2, jun./jul. 2000, p.3.

<sup>17</sup> O PAI da autogestão. *Autogestão*, São Paulo, n. 3, ago./set. 2000, p.3.



sociedade às organizações descentralizadas e de pequena escala, foram também influenciadas pelas experiências de Owen e Fourier.

Como um dos principais oponentes de Marx, Bakunin, tanto quanto Proudhon, opunha-se à ditadura do proletariado e à dominação exercida pelos partidos políticos e o Estado (Lannes, 1998).

Bakunin não via na tentativa dos trabalhadores de assumirem o poder, ao nível local, somente uma busca de melhorias nas condições de trabalho, mas também uma proteção necessária contra a natureza dominadora do Estado.

### **5.5.6 Karl Marx e Friedrich Engels**

Num apelo veemente à organização e união da classe proletária, Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895) lideraram e organizaram a Associação Internacional dos Trabalhadores e diversos congressos internacionais, nos quais, dentre as temáticas mais abordadas, destacavam-se as questões das condições de trabalho, a tomada do poder, o controle dos meios de produção e autogestão operária, conquistados não de forma pacífica, como apregoavam os socialistas utópicos, mas pela revolução.

Particularmente, quanto à obrigatoriedade do controle dos trabalhadores sobre o processo de produção, a autogestão e a questão da participação e da alienação do trabalhador, Marx tratou de uma forma bastante extensa.

Para superar a alienação, de acordo com a interpretação de Marx, a condição de participante das decisões da empresa não é suficiente: é indispensável participar dos mecanismos de controle da sociedade (Lannes, 1998).

O pensamento de Marx vai muito além da organização na fábrica.

### **5.5.7 Antônio Gramsci**

No século XX, um dos teóricos que mais contribuiu para o assunto em pauta foi Antônio Gramsci (1891-1937), através da sua proposta de formação dos conselhos de fábrica. Segundo ele, a democracia só pode ser alcançada através da democracia na produção, que obrigatoriamente teria que estar sob o controle dos trabalhadores.

Os conselhos de fábrica constituiriam-se nas células de uma nova ordem social, na qual o poder paralelo dos trabalhadores, através da representação, seria a base de um novo Estado e de uma economia popular. Para Gramsci, através dos conselhos se instauraria uma verdadeira democracia operária, em contraposição eficiente e ativa do Estado burguês.

Gramsci sugeriu a participação operária nos conselhos de fábrica como um caminho para o fortalecimento da consciência de classe e para evitar a burocracia centralizadora dos partidos e dos sindicatos. A vantagem dos conselhos de fábrica sobre o sindicalismo é para Gramsci muito clara: o sindicalismo revelou-se nada mais do que uma instituição da sociedade capitalista e não uma alternativa potencial para a sua superação, pois, ele organiza os operários não como produtores, mas como assalariados, isso é, como criaturas do regime capitalista de propriedade privada, como vendedores da mercadoria trabalho (Lannes, 1998).

---

### **5.5.8 Os Movimentos Sociais**

Em todo este processo para a formação de uma teoria consistente e organização de experiências concretas de autogestão poderia-se citar ainda muitos outros expoentes importantes de diversos países. No entanto, é imprescindível registrar a contribuição dos movimentos sociais. Vários deles colocaram a participação nas decisões e a partilha dos lucros como forma de abolir a mais-valia em suas pautas de reivindicações.

Os movimentos sociais representam, acima de qualquer proposta particular ou localizada, as forças de maior pressão no sentido da democratização do contexto industrial. O movimento sindical, há séculos, vem lutando para ampliar as conquistas dos trabalhadores relativas às condições e relações de trabalho e, apesar de suas diferenças e contradições, ainda hoje se constituem nas mais difundidas e importantes organizações democráticas auto-organizadas (Széll apud Guimarães, 1995, p. 66).

Dentre os movimentos sociais, um papel importantíssimo é representado pelos movimentos estudantis:

“Na luta por condições mais dignas de trabalho, o movimento estudantil rejeitou totalmente as práticas autoritárias e o modelo da organização científica do trabalho, símbolo da alienação máxima dos trabalhadores. Este inconformismo, transformado em verdadeira revolução, atravessou os muros das academias, atingindo fábricas, ruas e toda a sociedade. O ápice da rebelião é representado pela revolta estudantil de Paris, em maio de 1968” (Guimarães, 1995, p. 67).

Em vários países (da Europa, da América do Norte, América do Sul, etc) ficou evidente a reivindicação dos estudantes por uma democracia efetiva na sociedade, inclusive no trabalho.

#### **5.5.9 Setores progressistas da Igreja Católica**

A Igreja Católica teve um papel expressivo quando começou (ou reiniciou, pois as comunidades primitivas já viviam uma certa forma de comunitarismo distributivo, relatado no livro de Atos dos Apóstolos) a assumir posições progressistas referentes a temas que envolviam o mundo do trabalho.

A Igreja, como bem salienta Guimarães (1995, p. 67), durante séculos manteve-se aliada dos detentores do capital, condenando qualquer tentativa de associativismo ou movimento reivindicatório dos trabalhadores. No entanto, após a publicação de duas encíclicas papais as coisas mudaram de rumo. As encíclicas papais *Rerum Novarum*, de Leão XIII (1891), e *Quadragesimo Anno*, de Pio XII

(1931) provocaram uma verdadeira reviravolta nos quadros conservadores da Igreja. A nova doutrina social da Igreja denunciava a degradação do trabalho e exortava à melhoria das suas condições gerais, como também apregoava a criação de associações operárias.

“De forma surpreendente, a participação dos trabalhadores na gestão das empresas ou nos lucros, foi sugerida pelo Papa Pio XII, em 1944, pois antevia nessa parceria (entre dirigentes e trabalhadores) o embrião da democracia industrial. Embora permanecendo contrária às greves, a nova postura da Igreja frente aos problemas sociais, representou um avanço incrível” (Guimarães, 1995, p. 67).

Na entanto, o passo decisivo para que a Igreja Católica se inserisse mais nos meios populares foi a realização do Concílio Vaticano II (1962-1965), convocado pelo Papa João XXIII.

O Vaticano II, como é conhecido, introduziu mudanças na estrutura da Igreja que proporcionaram grandes conseqüências, principalmente a aproximação com as camadas marginalizadas da sociedade.

A Conferência Episcopal Latino Americana (CELAM) tratou de adaptar estas mudanças do Vaticano II na realidade específica da América Latina através da realização de duas conferências históricas: Medellín (Colômbia), em 1968, e Puebla (México), em 1979. Nestas ficou patente a “*opção preferencial pelos pobres*”.

Todo este processo fez surgir a chamada Teologia da Libertação e, conseqüentemente, a formação das CEBs (Comunidades Eclesiais de Base), que, para análise da realidade, utilizavam vários fundamentos do marxismo. Estas comunidades caracterizam-se pela reflexão crítica da realidade, pela aproximação da fé com a vida real e, como ideário, citam principalmente a passagem de Atos dos Apóstolos:

“Todos os que abraçaram a fé eram unidos e colocavam em comum todas as coisas; vendiam suas propriedades e seus bens e repartiam o dinheiro entre todos, conforme as necessidades de cada um. Diariamente, todos juntos freqüentavam o Templo e nas casas partiam o pão, tomando alimento com alegria e simplicidade de coração. Louvavam a Deus e eram estimados por todo o povo. E a

cada dia o Senhor acrescentava à comunidade outras pessoas que iam aceitando a salvação” (At 2,44-47).

As Comunidades Eclesiais de Base são verdadeiras expressões de organizações autônomas, autogeridas. A ampliação da democratização em todas as esferas das relações sociais, incluindo-se a democracia no trabalho, é uma de suas bandeiras de luta (Guimarães, 1995, p. 68).

### 5.5.10 Outras contribuições

Em síntese, pode-se afirmar que o principal objetivo destas idéias coletivistas, desde o início, era constituir uma alternativa política e econômica ao capitalismo, eliminando o patrão e o intermediário, tornando o próprio trabalhador proprietário de seus instrumentos de trabalho e participe dos lucros de seu desempenho.

O pensamento dos socialistas utópicos do século XVIII é resgatado, como precursores do movimento da Democracia Industrial, com fortes raízes socialistas. Este movimento tem como base o princípio da autogestão, baseada na participação ativa dos trabalhadores, vistos serem estes os donos dos meios de produção (Lannes, 1998).

Na prática, a doutrina coletivista também foi aplicada em fazendas na antiga União Soviética, e nos *kibutzim*<sup>18</sup>, em Israel, que desempenham um papel importante na estrutura econômica, social e cultural do país.

Dentre os diversos modelos de autogestão praticados por vários países do mundo moderno, a experiência iugoslava merece destaque. Trata-se de um sistema de autogestão abrangente que engloba praticamente toda a organização

---

<sup>18</sup> *Kibutzim* é uma propriedade coletiva, dirigida pela assembléia geral de seus membros, que recebem moradia, alimentos, roupas e serviços sociais em troca pelo trabalho. Hoje os *kibuts* já admitem também indústrias anexas.

econômica, social e política iugoslava e que tem sofrido sucessivas modificações e ajustes, de acordo com a própria evolução do país.

## 5.6 A autogestão no Brasil

Evidentemente, ao abordar os aspectos históricos da autogestão, deve-se ter claro que, como todas as instituições, esta forma de organização também está sujeita às condições históricas. O que equivale a afirmar que a empresa autogerida volta a cena, depois de praticamente esquecida no Brasil durante mais de uma década, para ser uma alternativa de qualificação da vida do trabalhador e resolver questões antigas e mal resolvidas de sua própria organização, tendo presente as novas condições da sociedade, especialmente aquelas relacionadas ao mercado de trabalho.

O quadro brasileiro atual ainda não permite visualizar abundantes grupos qualificados em autogestão, mas a realidade está mudando. A sobrevivência e a superação de muitas empresas autogeridas e a formação da ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) são apenas dois exemplos que estão impulsionando, formando e transformando a mentalidade de trabalhadores para que se tornem autogestores capazes de levar adiante a própria empresa em que trabalham e de transformar esta experiência numa teoria com sustentabilidade científica e prática, principalmente diante da realidade que o mundo do trabalho atravessa atualmente.

Esta proposta, conforme Souza (1997, p. 32), é possível e necessária para o caso brasileiro:

“A realidade existente no Brasil nos autoriza a pensar na solução autogestionária como viável e com um grande futuro pela frente, tanto em relação às empresas que faliram, como em relação àquelas que passam por crises que podem levar à falência. E isso significa valorizar as experiências existentes e tentar ampliar de todas as formas essa potencialidade transformadora do trabalhador através da difusão de sua existência, dos novos caminhos e experiências em

curso para se criar o ambiente para uma nova cultura do trabalho onde o trabalhador tenha um papel central como empreendedor”.

Sem dúvida, uma das formas que está despontando no Brasil, como alternativa ao modelo hegemônico, é a autogestão. É claro que não é uma proposta nova, pois já foi experimentada em outras épocas e em lugares diferentes. A questão é que hoje ela surge com mais força e sob as mais diversas formas.

Pode-se falar, no mínimo, de dois tipos de empresas autogeridas no Brasil. No primeiro grupo estão as empresas que, em grave crise ou mesmo falidas, foram tomadas pelos funcionários e estas as estão gerindo.

Num outro grupo, surgiram e surgem a cada dia novos projetos comunitários, incentivados e apoiados por diferentes entidades, que estão recebendo o nome de Economia Popular Solidária.

### **5.6.1 Recuperando empresas falidas**

No bojo da crise do trabalho nos anos 90 começou a surgir (ou ressurgir) uma nova proposta. Algumas empresas em vias de fechar passaram a ser administradas em regimes de co-gestão ou autogestão. Isso ocorreu algumas vezes por iniciativa dos proprietários; outras vezes, a iniciativa partiu dos próprios trabalhadores, representados por seu sindicato, já que eles são credores privilegiados da eventual massa falida. E, por consequência desta mudança de gestão, as empresas não fecharam, pelo contrário, se reabilitaram e os postos de trabalho que seriam perdidos foram preservados.

Nesta situação, antes de adotarem este modelo, os trabalhadores analisam o setor de mercado em que atua a empresa, o fluxo produtivo e a mão-de-obra nela disponível e avaliam as causas dos problemas, os motivos do fechamento ou dificuldades financeiras do empreendimento, se resultam de má administração ou de fraudes contábeis, se a empresa pode recuperar mercado, enfim, se ela é viável

economicamente. Após esse processo, as empresas, se forem assumidas pelos trabalhadores, tornam-se sua propriedade e passam a ser "...alicerçadas na força e energia dos trabalhadores-proprietários, na inteligência coletiva e nos princípios da cooperação e da solidariedade" (Mance, 1999, p. 6).

Na verdade, os trabalhadores, nesta situação, são colocados diante de um desafio para resolver o problema da falta de emprego. Trata-se de um sonho que extrapola, muitas vezes, a própria problemática do emprego, pois, está em jogo a auto-estima, o senso de responsabilidade, o risco do negócio, a construção da cidadania, etc.

No entanto, este sonho se transformou em realidade do norte ao sul do País. Hoje, são 103 empreendimentos autogestionários, empregando 25 mil trabalhadores. Até o fim do ano 2000 eram mais de 30 mil em cerca de 140 empreendimentos<sup>19</sup>. É a autogestão em dezenas de empresas como uma alternativa à crise e ao fim do emprego.<sup>20</sup>

Estes trabalhadores em empresas de autogestão não só não perderam as esperanças, como são capazes de construir alternativas para enfrentar os graves momentos que vive o país. Para se ter uma idéia, faturaram, em 1999, R\$ 320 milhões e pagaram o equivalente a R\$ 110 milhões em salários e pouco menos da metade disso em impostos.<sup>21</sup>

A pergunta óbvia não tardou: Foi um milagre? É uma exceção? Certamente não, trata-se da grande vontade de lutar, muita disposição e, sobretudo, muita solidariedade. É deste modo que a economia solidária ressurgiu no meio da crise do trabalho e se revela uma solução surpreendentemente efetiva (Singer, 1998, p. 31).

O grande desafio dos trabalhadores nas empresas de autogestão, nesta situação, é adorar um sistema produtivo flexível com empresas tecnologicamente obsoletas, com custos de produção dispendiosos e com uma mão-de-obra em

---

<sup>19</sup> Estes números referem-se apenas às empresas de autogestão ligadas a ANTEAG. Vale lembrar que existem muitas outras empresas autogestionárias funcionando.

<sup>20</sup> EMPRESAS falidas e recriação de trabalho. **Autogestão**, São Paulo, ago./set. 2000, p. 6.

<sup>21</sup> A LUTA contra a pobreza. **Autogestão**. São Paul, n. 1, abr./maio 2000, p. 4.



transformação cultural e com imensas dificuldades de trabalhar em equipe e em cooperação solidária. Felizmente, boa parte dos trabalhadores estão encarando as exigências da nova economia, as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias e os desafios da autogestão, na qual eles têm possibilidades de decidir sobre os negócios e sobre o próprio destino (Tauile, 2000, p. 4).

### **5.6.2 Rede de Economia Popular Solidária**

Há quase 20 de seus primeiros registros, as experiências populares de geração de trabalho e renda, fundadas na associação de trabalhadores rurais e urbanos, compõem um traço na paisagem social e econômica contemporânea. Trata-se de outro grupo de empresas autogestionárias presentes na realidade brasileira. É importante salientar que nem todas têm a autogestão como meta ou prática.

Enormes contingentes, excluídos do mercado de trabalho e abandonados pelas políticas sociais, viram-se compelidos a criar suas próprias oportunidades de trabalho e sobrevivência. Expandiu-se o setor informal, multiplicaram-se os pequenos negócios, resgataram-se, por outro lado, práticas de entre-ajuda e cresceu o interesse pela idéia de dar as mãos e fazer, da união de forças, o caminho de uma nova alternativa (Gaiger, 1999, p. 2-3).

Estes organizações autogestionárias serão objeto de estudo do próximo capítulo deste trabalho.

### **5.7 A Anteag**

Com a crescente formação de empresas autogeridas, em 1994 foi fundada a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), que desenvolveu uma metodologia apropriada à

conversão de empresas ao regime de autogestão ou co-gestão. Hoje não é possível falar de autogestão no Brasil sem fazer referência ao trabalho da Anteag.

A Anteag tem por objetivo assessorar as empresas autogeridas e tem concentrado seus esforços na análise e negociação de novos projetos. Ela procura assessorar os trabalhadores e sindicatos na definição da viabilidade econômica das empresas, bem como participa das negociações com os proprietários e agentes financeiros para a realização dos negócios.

Além dessas tarefas, a Anteag tem procurado auxiliar as empresas na definição do modelo de gestão e de participação, sugerindo desde regras para demissões até o padrão de relacionamento com os eventuais profissionais de mercado contratados para certas funções.

Uma das áreas que mais tem recebido atenção da Anteag é a da educação dos trabalhadores, incluindo a formação de quadros gerenciais. O desafio é construir um sistema de apoio à melhoria educacional dos trabalhadores que, simultaneamente à educação formal, ofereça elementos para uma educação "autogestionária".

Em outras palavras: o trabalhador de empresa autogerida precisa saber ler, somar, multiplicar, interpretar, etc, pois estas são habilidades básicas do novo padrão tecnológico, mas precisa também tomar decisões que nunca tomou, processo que difere em muitos aspectos daquilo que é enfatizado em programas tradicionais de educação.

“A Anteag quando promove ações visando a educação das empresas autogestionárias, pensa essencialmente em transmitir conhecimentos sobre gestão empresarial em ambiente de trabalho e cultivar o espírito coletivo da cooperação e da convivência fraterna e democrática, sem jamais negar a existência de conflitos. A educação considerada como instrumento de gestão, desenvolve programas que visem o aperfeiçoamento da Gestão de Recursos Internos, do Mercado e do Meio Ambiente. Aqui, o foco é o fortalecimento do conhecimento empresarial e a preparação para ações criativas, ousadas e empreendedoras. Desenvolve também, paralelamente, programas de integração para refinar a cooperação já existente, expandir a autonomia e facilitar a geração de energias latentes, valores próprios a este ou aquele grupo de trabalhadores. Assim, em uma face da moeda o investimento na capacidade

técnica empresarial e, na outra, o cultivo das relações íntegras de trabalho e ambientais no campo da autogestão. Dois investimentos para que um grupo de trabalho queira e tenha a vontade de continuar junto e enfrentar desafios para compartilhar os resultados positivos de ações coletivas e profissionais”.<sup>22</sup>

Aos poucos, a Anteag foi percebendo que, independentemente da natureza da empresa, seja ela privada, pública ou de autogestão, a sobrevivência só pode ser conseguida com a adequação da estrutura empresarial ao novo quadro da economia internacional. Em particular, no que se refere ao fluxo de informação, capital, tecnologia de processos e produtos.

“Nenhuma empresa de autogestão pode ser uma ilha. Conseqüentemente, não pode haver empresa autogestionária isolada e auto-suficiente. Aquelas empresas que não construírem parcerias relativamente iguais, com as quais cooperem, troquem experiências e saber e se organizem conjuntamente para atender o mercado não vão existir nos próximos anos” (Tauile, 2000, p. 4).

Nesse sentido, para que as empresas autogestionárias não sejam tão vulneráveis e consigam se consolidar no mundo dos negócios globalizados, a Anteag está também coordenando um *mix* diferenciado das experiências brasileiras com as experiências internacionais (principalmente Itália e Espanha). Este projeto tem como principais objetivos:

- ⊖ trocar sabedoria e ciência entre as empresas, democratizando o saber;
- ⊖ retomar valores, como solidariedade, democracia, ética, etc, alicerces de uma empresa de autogestão, compartilhá-los e introduzi-los como parte da missão dos negócios.
- ↪ Com isso, visa-se evitar a desagregação das empresas de autogestão e unificar esforços através de redes, fazendo da solidariedade inter-empresas o principal trunfo da autogestão.

---

<sup>22</sup> CAPACITAÇÃO, negócios e vivência comunitária. *Autogestão*, São Paulo, n. 1, abr./maio 2000, p. 9.

## 5.8 Produtividade, igualdade e emprego

Ao falar-se de autogestão, pode-se muitas vezes ser confundido com um defensor ideológico de um socialismo obsoleto. Muito pelo contrário, o que pretende-se colocar em questão é que o modelo autogestionário não é uma organização exclusiva do modo de produção socialista. Os exemplos de empresas autogestionárias no Brasil, inclusive com a formação de uma associação em nível nacional (ANTEAG), são exemplos de que esta forma de organização é possível também numa economia de mercado.

A literatura sobre o tema parece indicar que a melhora do desempenho das empresas que democratizam o capital - e a autogestão é um caso extremo de democratização - resulta não tanto dos incentivos materiais associados à propriedade, mas, sobretudo, da instauração de um ambiente de participação dos funcionários na vida da empresa. A democratização das decisões é um instrumento mais poderoso na dinamização das empresas do que a participação no capital.

Numa revisão de estudos sobre participação dos trabalhadores no capital,

"a participação percebida nas decisões, em si mesma ou interagindo com a propriedade dos empregados, produziu freqüentemente efeitos positivos sobre as atitudes dos empregados" (Kruse e Blasi apud Favaret Filho, 1996, p. 11).

Além destas potencialidades já evidenciadas, principalmente o desenvolvimento da inteligência coletiva, da democracia..., a empresa autogestionada também oferece possibilidades concretas de aumentar a produtividade de uma empresa.

"Definir a autogestão é fundamental para estabelecermos os parâmetros de avaliação do desempenho dessas empresas. Elas são diferentes não apenas porque são democráticas - ou deveriam ser - do ponto de vista da formação dos seus planos internos, das suas metas e das suas linhas de atuação. A autogestão definida dessa maneira traz basicamente, três grandes promessas, que seriam: a) a melhoria na distribuição de renda; b) o aumento da estabilidade em nível de emprego e; c) o aumento da produtividade" (Favaret Filho, 1998, p. 18).

A autogestão pode promover melhoria da produtividade em virtude de seus efeitos sobre as atitudes dos trabalhadores. Ao aumentar as possibilidades de ganhos materiais e ao promover um maior envolvimento pela democratização das decisões, a autogestão tende a levar os trabalhadores a buscar sempre o melhor desempenho possível. Isto vale tanto para a maximização da produção e da qualidade quanto para a redução dos custos (Favaret Filho, 1996, p. 14).

Afinal, as situações de grupo e o desenvolvimento social de grupos favorecem o aparecimento da criatividade e descobertas pessoais-coletivas, as quais podem ser aproveitadas para o aprimoramento do comportamento, do rendimento, das relações etc., assim como para o domínio das principais dificuldades inerentes à vida cotidiana dos grupos. Por outro lado, as revelações proporcionadas pela observação e pelo estudo em grupo são muito mais esclarecedoras, demonstrativas e eficazes do que as oferecidas por uma única pessoa, isto é, por um único critério (Contreras, 1999, p. 68).

Um outro argumento a favor da autogestão é a redução das disparidades de renda<sup>23</sup>. Ao eliminar a diferença entre proprietários do capital e trabalhadores, a autogestão faz com que salários e lucros sejam apropriados pelos trabalhadores. O diferencial de salários intrafirma tende a ser menor, pois a democratização do capital cria uma mentalidade homogeneizante, que atenua as disparidades entre altos e baixos salários (Favaret Filho, 1996, p. 13).

Além destes, a autogestão também é um instrumento de preservação do nível de emprego. Comparada à opção de fechamento, a transferência da propriedade (ou do negócio) para os trabalhadores, efetivamente, constitui uma forma de impedir a eliminação dos postos de trabalho, ao menos a curto prazo. No entanto, não há dúvida de que, a longo prazo, a única garantia de emprego é a capacidade de manter e ampliar parcelas de mercado. Dinamicamente, os empregos só se manterão caso a empresa seja competitiva.

---

<sup>23</sup> A Associação de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag) sugere que o maior salário deve ser, no máximo, seis vezes maior que o menor (Favaret Filho, 1996, p. 13)

Seguindo ainda o mesmo raciocínio, os efeitos positivos da autogestão sobre a estabilidade do nível de emprego estão relacionados a dois fatores: a flexibilidade do salário real e o compromisso com o emprego. A flexibilidade salarial resulta da dupla condição dos trabalhadores - empregados e proprietários -, que, por sua vez, leva à divisão dos rendimentos em uma parcela fixa e outra variável. Isso significa que a remuneração do trabalho pode se tornar fator de ajuste às flutuações de demanda, ao contrário das firmas convencionais, nas quais os salários são um custo fixo, o que as leva com frequência às demissões como forma de reduzir a folha.

Embora seja verdade que a manutenção dos empregos está determinada basicamente pelo nível de produção, há pelo menos dois efeitos desse compromisso que tornam a autogestão mais do que mera figura de retórica. No plano simbólico, o compromisso contribui para a solidariedade entre os trabalhadores. E, no plano prático, o compromisso se traduz em estabelecer as demissões como última hipótese de ajuste. Antes de demitir, sempre se pode cortar outros custos, reduzir desperdícios, diminuir horas trabalhadas e remunerações, etc. (Favaret Filho, 1996, p. 14).

### **5.9 Mais que experiências isoladas**

A formação e sobrevivência de empresas autogestionárias prova que a proposta é viável. Mas, a um prazo maior, a autogestão não pode se limitar a ser uma alternativa superior ao desemprego. Ela vai ter que demonstrar que, do ponto de vista dos seus valores, ela é superior a gestão que escraviza e explora a mão-de-obra do trabalhador.

“A difusão da experiência de autogestão e suas possibilidades de sustentação a longo prazo dependem, crucialmente, da montagem de uma institucionalidade de apoio adequada. Isso porque alguns dos problemas que mais afligem as firmas autogeridas não encontram soluções de mercado dada a sua especificidade - por exemplo, a educação para a participação e novos métodos de gerenciamento. Ademais, tais empresas normalmente encontram-se

em posição fragilizada frente a seus concorrentes convencionais por nascerem de empresas em dificuldades” (Favaret Filho, 1996, p. 21).

Afinal, a autogestão pode viabilizar a melhoria da qualidade de vida de todos, o crescimento de cada um, o alcance de melhores resultados, a melhor distribuição de renda, o desenvolvimento da criatividade, a afirmação dos mesmos interesses diante das mesmas dificuldades, etc.

As empresas autogestionárias, além de gerar aquela cultura em nível micro, de empresa, pode gerar também a base de uma cultura que possibilite a ampliação da participação das pessoas nas decisões estratégicas da sociedade.

Desta maneira, se cada instituição definir o seu papel nesse processo, entender o sentido amplo e universal dessa proposta e se colocar como participante ativo das experiências e sendo parte criativa na solução dos problemas, seguramente essa experiência terá um grande futuro pela frente e poderá oferecer soluções onde antes só se percebiam os problemas e dramas do desemprego e do desespero dos “sem trabalho”. Existe aqui uma dimensão fundamental da conquista da cidadania através do exercício pleno e ativo do direito e da capacidade do trabalhador na construção de uma sociedade mais democrática (Souza, 1997, p. 32).

É evidente que a sociedade depara-se diante de crise de paradigmas em vários setores da vida e a realidade demonstra a presença de desemprego, exclusão social, exploração, escravismo, perda de saúde no trabalho... As experiências autogestionárias apontam outros rumos e outras possibilidades, muito mais fecundas e criativas que simplesmente a aceitação de que existe um único modelo - o neoliberal capitalista - para a superação desta realidade.

“Nós devemos amadurecer o processo de autogestão não apenas como uma solução de uma crise, mas também como uma solução importante do ponto de vista do emprego e do ponto de vista empresarial” (Mônaco, 1998, p. 6).

Precisa-se caminhar para um novo mundo, no qual o modelo de autogestão deverá ser mais a norma do que um acidente. Na verdade, a gestão

participativa já é uma tendência, mas é preciso radicalizá-la sob a forma de autogestão. É necessário discutir a autogestão não apenas a partir da visão assistencial ou da manutenção do emprego, mas sim de uma maneira mais ampla, partindo de um ponto de vista construtivo, de como a administração das empresas participativas de autogestão vai contribuir também para a qualificação da vida, principalmente para a ampliação dos empregos.

## **5.10 Desafios à autogestão**

Os principais desafios que se apresentam para as empresas de autogestão foram muito bem apresentados por Favaret Filho (1996, p. 115-121):

### **5.10.1 Situação das empresas**

Muitas firmas brasileiras que hoje estão sob o regime autogestionário situam-se em mercados, ou segmentos de mercados, problemáticos. Além disso, muitas nasceram de empresas com problemas de administração, que chegaram a situações de falência e concordata ou tiveram problemas de sucessão familiar, entre outros.

### **5.10.2 Formação**

O desafio da educação integral dos associados e suas famílias é também comum aos empreendimentos autogestionários.

Os estudos sobre a implantação de técnicas modernas de gestão e novas tecnologias visando ao aumento da produtividade e ao aprimoramento da qualidade ressaltam as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras por causa do despreparo da mão-de-obra.



A educação é importantíssima porque através dela os trabalhadores-cidadãos ampliam e aprofundam suas competências técnicas, comerciais e administrativas e, ao mesmo tempo, sua visão estratégica, sua capacidade de negociação e de ação política e cidadã, e sua mística cooperativa e solidária (Arruda, 1996, p. 26).

Muitas empresas autogeridas sofrem especialmente com este problema por serem originárias de empresas que foram perdendo competitividade ao longo do tempo, porque, entre outras razões, não investiram o suficiente na formação de seus funcionários.

“Mas é preciso saber que não é qualquer trabalho educativo ou forma de educação, de fato, que pode prover a autogestão. A educação autogestionária implica mexer, de alguma forma, em escalas de valores. Estas, por sua vez, promovem mudanças no repertório comportamental. Isto é, a análise de valores tem a ver com alterações no comportamento, nas práticas da interação dos indivíduos com o grupo em que convivem e trabalham. Enfim, sem educação não pode haver autogestão!”<sup>24</sup>

Outro fator que torna a educação ainda mais importante em firmas autogeridas é a dupla condição de trabalhador/acionista. Uma vez que lhe são atribuídas, direta e indiretamente, decisões sobre aspectos da vida da empresa, o trabalhador precisa adquirir outros conhecimentos, além dos requeridos pelos modernos processos produtivos, como, por exemplo, rudimentos de contabilidade, para acompanhar o desempenho econômico-financeiro. Ou seja: o trabalhador tem necessidade de adquirir visão integrada do negócio, interna e externamente à empresa, processo produtivo, posição de mercado, relação com fornecedores e clientes, etc./

### 5.10.3 Cultura participativa

A autogestão requer uma nova atitude do trabalhador diante da empresa, de seus companheiros e, a rigor, do trabalho. Ele precisa passar do conflito ou da

<sup>24</sup> CAPACITAÇÃO, negócios e vivência comunitária. *Autogestão*, São Paulo, n. 1, abr./maio 2000, p. 9.

passividade para a cooperação. Esta mudança não é simples nem rápida, exige tempo e muita dedicação dos líderes do processo, incluindo boas doses de treinamento para a nova realidade.

A tradicional relação de exterioridade, de estranhamento, precisa ser substituída por um alto nível de envolvimento subjetivo e objetivo. Frequentemente, a autogestão leva a um aumento do tempo dedicado à empresa, bem como da intensidade desta dedicação.

No modelo convencional, praticamente todas as normas são emanadas da administração, ao passo que em firmas autogeridas os trabalhadores precisam redefini-las. Mais ainda: diversas questões, antes a cargo da administração, passam para o crivo dos trabalhadores. Isso leva à constituição de vários fóruns de participação, como assembléia geral, conselho de administração e comissões de diversos tipos (segurança, admissão/demissão, ética etc.), cujas reuniões quase sempre são realizadas fora do horário de trabalho, demandando uma dedicação ainda maior à empresa.

Além disso, atos que antes só traziam prejuízos imediatos para os colegas e para o patrão agora se refletem diretamente na remuneração - do trabalhador e de seus colegas. Assim, a pressão por maior dedicação cresce, expressivamente, tanto do trabalhador para consigo quanto, sobretudo, coletivamente.

#### **5.10.4 Regras Internas**

Uma vez que a democratização do capital tende a diluir a hierarquia - ao menos aquela baseada na propriedade -, as formas de lidar com quase todas as questões internas da firma autogerida precisam ser "reinventadas", através do estabelecimento de regras compatíveis com o novo modelo.

Um exemplo, quase sempre o primeiro a ser mencionado como fonte de dificuldade desse tipo de empresa, é o das demissões. Agora, sendo todos "iguais", a

demissão precisa obedecer a uma série de ritos antes desnecessários, de forma a afastar suspeitas quanto a possíveis injustiças, perseguições e coisas do tipo.

Embora seja absolutamente necessário estabelecer normas transparentes e estáveis, de forma a minimizar os conflitos, a autogestão requer também que a postura dos responsáveis pelas decisões seja permanentemente negocial. Isto porque a implementação das normas e das decisões depende diretamente da adesão dos trabalhadores, uma vez que a dimensão coercitiva, predominante no modelo convencional de gestão, é reduzida.

#### **5.10.5 Capacidade gerencial**

Nos casos em que os trabalhadores assumiram integralmente a gestão, a falta de capacidade gerencial tornou-se um problema fundamental. Como resultado, os líderes acabaram arcando com tarefas gerenciais sem estarem preparados para tanto, levando-os a uma custosa aprendizagem por tentativa e erro. Adicionalmente, passaram a acumular um número excessivo de responsabilidades, o que levou alguns funcionários a identificá-los como os "donos".

A solução imediata para o problema pode ser a contratação de profissionais de mercado. O risco é a "convencionalização" da gestão, seja pelo perfil dos profissionais contratados, seja por acomodação dos trabalhadores. A profissionalização pode comprometer o desenvolvimento de instituições participativas, fundamentais para a construção do espírito participativo e empreendedor.

#### **5.10.6 Crédito**

O crédito para uma empresa convencional já é difícil, no caso de empresas autogeridas esse problema pode se tornar ainda mais grave na hipótese de

o mercado financeiro discriminar firmas nas quais os funcionários tenham expressiva participação nas decisões e nos lucros, cujo caso extremo é a autogestão.

A diluição do controle do capital e a participação dos trabalhadores, mesmo quando não há autogestão, tendem a reduzir a capacidade de atração de investimentos. Isto porque, em firmas convencionais, os donos têm completo controle legal sobre o processo decisório, coisa que não acontece em firmas participativas.

Por outro lado, as empresas autogestionárias oriundas de empresas falidas, tem o patrimônio comprometido integralmente com financiamentos ou com os proprietários (caso das cooperativas arrendatárias), ou seja, as firmas autogestionárias não dispõem de garantias reais para oferecer ao sistema bancário. Ademais, herdeiras de empresas em crise ou recém-constituídas, enfrentam dificuldades em obter crédito de fornecedor.

Atualmente existem iniciativas governamentais, multilaterais e até privadas de criação de fundos ou de bancos que visam oferecer empréstimos a pequenos tomadores, tradicionalmente privados de acesso aos créditos bancários. Há também um sistema de crédito cooperativo solidamente estabelecido no Brasil e noutras partes do hemisfério Sul, assim como nos países ricos.<sup>25</sup> O crédito, porém não deve ser visto como mais que um meio de financiamento da produção para as necessidades e desejos humanos, e não como um fim em si (Arruda, 1996, p. 25).

### **5.10.7 O assalariamento e a mais-valia**

Apesar da diversidade das experiências nos diferentes países, alguns problemas são comuns a todos. Um problema comum às empresas autogestionárias

---

<sup>25</sup>O crédito cooperativo está espalhado pelo mundo capitalista. Um exemplo é a Alemanha, onde existem 3.601 cooperativas de crédito e 2.017 cooperativas mistas, um banco central cooperativo e seis bancos regionais cooperativos. O sistema inteiro controla US\$ 193,8 bilhões em depósitos e US\$ 141,8 bilhões em empréstimos, contando com 10,7 milhões de clientes e sócios.

é o desafio de abolir a mais-valia<sup>26</sup>. Os critérios adotados por muitas empresas existentes para lidar com este problema definem que “sobras líquidas” serão distribuídas aos associados na proporção das compras efetuadas (cooperativas de consumo), dos dias de trabalho de cada sócio (cooperativas de produção) ou com base no capital, matérias-primas ou produtos que cada associado leva para a cooperativa (cooperativas de crédito, de produção ou mistas).

No caso de firmas autogeridas que adotaram a forma jurídica de associação, o vínculo empregatício formal é preservado, ou seja, os trabalhadores são assalariados das empresas, com todos os direitos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com isso, permanece a possibilidade de recurso à Justiça do Trabalho contra a empresa, mesmo sendo autogerida. Este é um caso em que a operação em um ambiente de regras convencionais pode trazer sérias disfuncionalidades para as firmas autogeridas.

#### **5.10.8 Política estatal**

De certa maneira, as deficiências das empresas autogeridas são semelhantes às das pequenas e médias empresas: crédito de capital, treinamento de mão-de-obra, capital de giro e formação gerencial, entre outras. Tais problemas levaram diversos governos, inclusive o brasileiro, a criar instituições para amenizar esses problemas - como o SEBRAE -, a definir incentivos fiscais, financiamento favorecido, etc.

No caso das empresas autogeridas, ainda se agregam problemas de gerenciamento da participação na gestão e, muitas vezes, de dificuldades financeiras na origem dos projetos. A definição de uma política global que integre as várias dimensões da experiência autogestionária é fundamental para a redução dos riscos. Assim, financiamento do investimento, crédito para capital de giro,

---

<sup>26</sup>A mais-valia é a diferença entre o valor dos insumos, excluída a força de trabalho, e o valor do produto. Está relacionada ao sobretrabalho, ou o trabalho aplicado à produção de mercadorias para além do trabalho necessário para gerar o valor de troca da força de trabalho viva.

educação da mão-de-obra, formação de gerentes, entre outros, são aspectos que devem ser contemplados de forma integrada por uma política de apoio governamental.

Vale lembrar que o Estado tem um papel fundamental para as empresas autogeridas. Não no sentido de planejar a atividade econômica, mas no sentido de aportar condições para que a auto-organização livre dos produtores e consumidores possa ser efetivada. Supera-se a idéia de Estado como burocracia administrativa em nome da idéia de Estado como espaço público de enfrentamento de interesses privados e privatistas, palco de busca de soluções públicas, coletivas, que venham para reduzir a voracidade individualista em nome da satisfação de todos e de cada um (Carbonari, 1999, p. 3).

#### **5.10.9 Renovação de equipamentos**

O progresso tecnológico deve ser visto não como uma ameaça, mas como um permanente desafio a criação de novas oportunidades. Ele produz mudanças no sistema produtivo, na organização da produção, novas exigências de qualificação do pessoal, etc.

A renovação de equipamentos e o investimento em novas tecnologias é fundamental para que uma empresa, autogerida ou não, se mantenha no mercado.

As empresas de autogestão têm ciência de que conhecimento e informação são as fontes principais da consolidação dos negócios, da produtividade e do crescimento das empresas. Infelizmente, o saber e a informação têm alto custo financeiro. Qual seria então a saída? Buscar reunir os conhecimentos econômicos e tecnológicos, as inovações técnicas, organizacionais e administrativas do conjunto das empresas e democratizá-las através de uma rede de saber.

#### 5.10.10 Formas Jurídicas

No Brasil, grande das empresas autogeridas têm se organizado sob duas formas: cooperativas e associações de trabalhadores, excetuando-se a parte que trabalha na informalidade.

No primeiro caso, os trabalhadores são cotistas da cooperativa que detém o controle da empresa. De acordo com a legislação, os cooperados não têm vínculo salarial com a empresa. Sua remuneração se dá sob a forma de retiradas mensais. O lucro, ao final do ano, deve ser distribuído aos cooperados ou então reinvestido.

Curiosamente, a adoção da cooperativa pode gerar problemas de adesão dos trabalhadores à autogestão. Por lei, os cooperados não recebem salário, nem têm direito a benefícios como FGTS, adicional de férias, 13º salário, etc. O conceito de retirada é diferente do de salário, pois o valor da retirada depende do resultado da empresa no mês, não sendo, portanto, fixo. Para os trabalhadores, a convivência com esta nova realidade é penosa, pois são atirados num mundo onde sua remuneração é variável e estão expostos a riscos maiores do que numa empresa convencional. Embora a passagem para a autogestão possa significar a manutenção do emprego e aos riscos possam corresponder ganhos inexistentes em firmas tradicionais, a instabilidade financeira é percebida como um problema importante, tornando ainda mais penosa a aceitação da autogestão.

Para contornar este problema, a Anteag sugere o estabelecimento de um piso mínimo para as retiradas, uma espécie de “salário”, e a criação de contribuições compulsórias, deduzidas das retiradas, para financiar um fundo que compense os direitos perdidos.

A principal vantagem da cooperativa é a redução de custos, pela eliminação dos encargos sociais e pela flexibilização da renda do trabalhador, o que pode aumentar a competitividade da empresa.

As empresas que obtiveram financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social) optaram pelo sistema de associação de trabalhadores,

no qual estes constituem uma sociedade civil sem fins lucrativos, que, por sua vez, constitui ou assume a empresa produtiva. Esta última tem personalidade jurídica de sociedade por cotas de responsabilidade limitada.

As empresas de autogestão encontram dificuldades ao se formalizarem, tendo em vista a legislação atual, que regula desde a constituição das empresas até sua relação com o fisco e o Ministério do Trabalho. Este fato tem levado vários empresas a funcionar na informalidade.

Para Gonçalves (2000, p. 7), as leis do setor vigentes no país, deixam muito a desejar. As empresas de autogestão tem como característica a gestão democrática, exercida pelos trabalhadores que formam seu quadro societário, organizados sob a forma de cooperativa, sociedade por cotas de responsabilidade limitada, associações de trabalhadores. No entanto, a atual legislação não prevê esse direito do trabalhador, restando adaptar a situação às regras existentes. Com isso, a autogestão exercida nas empresas em dificuldades ou falidas, com o objetivo de assegurar a continuidade do trabalho e renda do trabalhador, fica altamente prejudicada.

Quando adotada a forma de cooperativa ou sociedade comercial, por exemplo, fica complicado estabelecer uma estrutura de trabalho que não caracterize a relação de emprego. Ou mesmo, como é possível recuperar uma empresa insolvente, com a alta tributação a que é submetida?

Para a resolução dessas questões, é necessário a criação de uma legislação específica para as sociedades de autogestão, que deverá prever um sistema trabalhista próprio, um sistema tributário distinto e um sistema de captação de recursos adequado à condição de empresa autogestionária.

Caso isso não ocorra, as empresas de autogestão continuarão com problemas com a fiscalização tributária, previdenciária e trabalhista. Apesar da importância social de sua existência, o ordenamento jurídico ainda não tutela de forma específica este novo tipo societário.



Para tentar resolver ou pelo menos amenizar este problema, a Anteag está encaminhando um Projeto de Lei, elaborado pelo seu fórum jurídico, que será apresentado neste ano no Congresso. A primeira redação ficou da seguinte maneira<sup>27</sup>:

“Artigo 1º - Considera-se empresa de autogestão, os empreendimentos econômicos cuja gestão é exercida democraticamente pelos trabalhadores, organizados sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, sociedade anônima ou sociedade cooperativa, devendo ainda preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

I - controle societário exercido pelos trabalhadores por, no mínimo, 51% das ações e cotas, independente do modelo societário escolhido;

II - limitação do número de cotas-partes ou ações do capital para cada sócio, que poderá ser superior a 1/50 do total do capital;

III - inacessibilidade das cotas-partes ou ações do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

IV - direito do trabalhador de votar e ser votado para qualquer cargo, inclusive de direção, onde cada trabalhador terá direito a apenas um voto;

V - controle do poder de decisão e da gestão da empresa pelos trabalhadores, com participação direta e indireta nas decisões.

a) a participação direta se dá através da Assembléia Geral e pela eleição dos membros dos Órgãos Sociais;

b) a participação indireta se dá nas deliberações dos Órgãos;

VI - os sócios da empresa autogestionária deverão representar no mínimo 90% do total de trabalhadores na empresa;

VII - a diferença entre a maior e a menor remuneração dos trabalhadores autogestionários não pode ser maior do que 06 (seis vezes);

§ 1º - caso haja necessidade de uma diferença maior do que seis vezes, esta não pode atingir mais do que 3% do total de trabalhadores autogestionários, devendo esta situação ser aprovada pela assembléia dos trabalhadores, especialmente convocada para essa finalidade, devendo a convocação ser realizada através de edital em local de notório acesso;

VIII - existência de mecanismos democráticos de gestão e definição em assembléia de questões como política de remuneração, política disciplinar, política de recursos humanos, normas de organização da produção e destinação dos resultados e excedentes;

---

<sup>27</sup> CONCEITUAÇÃO de autogestão. *Autogestão*, São Paulo, n. 5, dez. 2000-jan. 2001, p. 10.

IX - adoção dos princípios autogestionários, tais como, tomadas de decisão democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania.

Artigo 2º - As empresas consideradas de Autogestão por força da legislação Estadual ou Municipal, terão 180 (cento e oitenta) dias para se adequarem a esta lei”.

### **5.11 A Fábrica de Cobertores Parahyba Ltda.**

A Fábrica de Cobertores Parahyba é um exemplo de autogestão. Segundo Rioli (1996, p. 2-3), o processo de Autogestão da Parahyba nasceu como decorrência das dificuldades financeiras vividas pela Tecelagem Parahyba S.A., ao longo da década de 80 e agravada no início dos anos 90.

Após diagnóstico realizado em 1993, por força do qual ficaram evidenciadas dificuldades quase intransponíveis, para os Acionistas, quanto a continuidade das atividades dessa Companhia; os mesmos Acionistas contrataram o Consultor Vladimir Antonio Rioli para desenvolver estudos com o objetivo de se identificar alternativas, inclusive no que se referia a medidas com vistas ao encerramento das atividades da Companhia.

Efetivados pelo Consultor os estudos solicitados, o mesmo apresentou, como alternativa viável, mediante a concepção de um modelo de autogestão pouco conhecido no Brasil, as premissas de um Plano de Preservação das Atividades da Parahyba, aliado ao equacionamento dos créditos trabalhistas e preservação de empregos.

A falta de experiências no campo da autogestão no país fez com que se efetuassem reuniões de trabalho, nas quais os agentes principais (Acionistas, Empregados e Sindicatos) colocavam suas dúvidas, emitiam opiniões e propunham soluções.

O Consultor exerceu a função de catalisador das vontades e desejos desses agentes, harmonizando seus interesses, e tendo um papel decisivo na formulação da *engenharia financeira e societária*.

Como metodologia de trabalho, adotou-se a constituição de diversos grupos de trabalho, para os quais fluíam as sugestões para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo e dos quais emanavam as tarefas a serem cumpridas. Só o Consultor participou de 133 reuniões de trabalho ao longo do processo de idealização e de implementação, que foi de maio de 1993 a outubro de 1994.

A síntese do arcabouço jurídico-institucional, que dá sustentação ao modelo de autogestão, contempla a constituição de uma Associação dos Funcionários da Empresa Autogerida que, por sua vez, é controladora de uma Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, que tem por finalidade a fabricação de mantas e cobertores (produtos Parahyba).

Sua administração é exercida por Diretores-Delegados, nomeados pela Associação. A definição das metas e diretrizes da Associação e da Empresa é atribuição de um Conselho Deliberativo, eleito pelo voto secreto dos funcionários.

Os recursos financeiros para formação do capital de giro da Nova Empresa foram levantados junto aos empregados da Tecelagem Parahyba, que aderiram ao projeto, pela transferência de parte de suas verbas rescisórias recebidas por força do modelo societário adotado, que previa a demissão de todo o quadro de funcionários da Tecelagem.

As instalações físicas foram cedidas em comodato e a marca “Parahyba” alienada, tendo como pagamento uma fração do faturamento.

Tendo iniciado suas operações em 1º de março de 1994, em caráter precário, pois os recursos para capital de giro só entraram em sua tesouraria no mês de outubro desse ano, a Nova Empresa vem apresentando resultados auspiciosos. No primeiro ano (1995), seus resultados superaram as previsões iniciais e operando com base na gestão participativa, tem atendido os anseios daqueles que contribuíram no processo de implantação da autogestão.

As ameaças anônimas e o assassinato de seu Presidente, Lido Mammoli, horas após a sua eleição, serviram de instrumento de união daqueles que trabalharam na construção de uma empresa com novos paradigmas nas relações

industriais. Na Fábrica de Cobertores Parahyba Ltda vem-se buscando, desde a sua constituição, a harmonização entre a função econômica de maximizar os lucros com a função social de otimizar o bem-estar dos agentes que com ela interagem, em especial, seus funcionários-patrões.

### **5.12 A Companhia Brasileira Carbonífera**

Outro exemplo de autogestão no Brasil é a Companhia Brasileira Carbonífera, que estava sofrendo um processo de sucateamento e só continuava viável graças aos subsídios do governo para o transporte. Com o fim desses subsídios, a empresa entrou em processo de falência, em 1987.

Com o “sumiço” dos empresários, a luta de mil trabalhadores tomou forma: bloqueio da estrada de ferro, negociações com as prefeituras e o governo estadual, choques com a polícia. A expulsão dos trabalhadores pela polícia ampliou a luta, com a solidariedade de outros mineiros de carvão e da própria população. Durante todo este processo de resistência, tentava-se abrir negociações com o Ministério do Trabalho.

Numa primeira fase, o objetivo dos trabalhadores era a estatização da empresa. Não pensavam em autogestão. Acostumados a receber ordens, não se sentiam preparados para outro objetivo. Porém, com a nomeação do Sindicato como Síndico da *massa falida*, houve todo um processo de organização, com a participação dos trabalhadores na eleição do Conselho Administrativo, de seis diretores e 36 conselheiros. Na reforma salarial, diminuiu-se o leque dos níveis salariais e aumentou-se o salário mínimo.

Aos poucos, a gestão dos trabalhadores conseguiu subordinar o critério do lucro à qualidade de vida, à solidariedade, à dignidade do trabalho (emprego e salário). Foi um processo difícil e dificultado pelas empresas da região.

## 6 ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA

Com base em pesquisas empíricas e na literatura sobre o tema, constata-se a existência de inúmeras experiências populares de produção econômica e de geração de renda, florescentes no Brasil e em outros países e que estão recebendo o nome de *economia solidária* ou *economia popular*. Aqui será chamada de Economia Popular Solidária. A autogestão é uma das características deste modelo.

### 6.1 Revolução molecular

Estas experiências estão fundadas na cooperação solidária e integrada à economia de mercado. Acredita-se que nelas reside uma das alternativas consistentes para os setores de baixa renda e as classes trabalhadoras, diante dos processos de empobrecimento e de desocupação estrutural que os atingem, particularmente o desemprego.

Aos poucos, segundo Lisboa (1999, p. 1), está ocorrendo uma verdadeira corrida em busca de caminhos solidários. Uma moda talvez, mas também, sem dúvida, uma verdadeira revolução molecular. Ela surge por todos os lados do espectro ideológico: internacionalmente através do Banco Mundial e de organizações do Terceiro Setor no Brasil, também através do Sebrae e do Programa Comunidade Solidária do Governo, que cada vez mais, por exemplo, disponibilizam recursos através dos mais variados fundos ou bancos de micro-crédito. Trata-se de

pequenas unidades produtivas, cooperativas habitacionais, mutirões de construção e conserto de casas, formas associativas de produção de alimentos, vestuário, remédios, utensílios, artesanato, objetos de uso pessoal e pequenos serviços, bem como à agricultura familiar, etc.

“O que chamamos de economia de solidariedade não consiste em um modo definido e único de organizar unidades econômicas. Trata-se de um processo multifacetado através do qual incorporamos solidariedade à economia. Digo *incorporar solidariedade à economia* com uma intenção muito precisa. Estamos habituados a pensar na relação entre economia e solidariedade de uma forma diferente. Muitas vezes temos ouvido dizer que devemos nos solidarizar, como uma forma de mitigar alguns defeitos da economia ou de resolver alguns problemas que a economia não tem conseguido superar. Tendemos a supor que a solidariedade deve se realizar uma vez que a economia tenha cumprido com a sua tarefa e tenha completado seu ciclo. O tempo da economia vem primeiro, ou seja, o tempo para que os bens e os serviços sejam produzidos e distribuídos. Uma vez efetuada a produção e a distribuição, seria o momento da solidariedade para compartilhar e ajudar aqueles que ficaram desfavorecidos ou aqueles que mais precisam. A solidariedade começaria quando a economia tivesse terminado sua tarefa e função específica. A solidariedade seria colocada em prática com os resultados - produtos e serviços - da atividade econômica, mas a atividade econômica em si e seus produtos não seriam solidários” (Razeto, 1998, p. 5).

O campo da *economia solidária* ou *economia popular* surge como um outro circuito econômico, diferenciado do mercantil e do estatal, não obstante ser inicialmente marginal, pode deixar de ser um adendo a mais, desenvolvendo-se, então, como pólo integrador, com sua própria lógica, mas aberto, com interesses coletivos que podem diferenciar-se dos interesses dos grupos de empresas concentradores de riqueza e poder (Lisboa, 1998, p. 10).

No campo do solidarismo econômico popular, contam-se hoje empreendimentos dos mais diversos, de caráter familiar ou comunitário, sob forma de sociedades informais, microempresas ou cooperativas de trabalhadores. Identificam-se por seus princípios de equidade e participação, que procuram colocar em prática, organizando-se de forma autogestionária e democrática (Singer apud Gaiger, 1999, p. 3).

Do dia 11 a 18 de junho de 2000, cerca de 80 pessoas estiveram reunidas no Encontro Brasileiro de Cultura e Socioeconomia Solidárias, em Mendes, RJ. Depois de uma convivência intensa e trabalho coletivo durante uma semana, discutindo a realidade brasileira e mundial e compartilhando visões e experiências inovadoras no campo socioeconômico, político e cultural, elaboraram e aprovaram o seguinte conteúdo:

“Nós fazemos parte de organizações e iniciativas de socioeconomia solidária. Somos mulheres e homens de várias idades e etnias, profissionais de vários campos, que trabalhamos no meio rural e urbano, em cooperativas e associações autogestionárias, em sindicatos, instituições de desenvolvimento, educação, meio ambiente e assessoria, representantes de governos democráticos e populares, e convidados de outros países da América Latina e Europa. Procedemos do Amazonas, Tocantins, Maranhão, Piauí, Ceará, Pernambuco, Bahia, Rondônia, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Participamos também de redes solidárias que atuam articuladamente para transformar e humanizar as relações sociais nas esferas local, nacional e global.”<sup>28</sup>

Para Singer (1998, p. 33), a economia solidária está emergindo por força da severidade da crise do trabalho. A economia solidária ainda carece de reconhecimento público e de mais solidariedade por parte de todas as vítimas atuais e potenciais da crise. Se esta solidariedade permitir num futuro próximo às firmas auto e co-geridas superar dificuldades existentes, elas poderão formar um setor econômico expressivo, regido por uma lógica bem diferente da das formas capitalistas hegemônicas vigentes.

## 6.2 Buscando um conceito

Ainda não há um consenso sobre a denominação. Fala-se em economia solidária, economia popular solidária, cooperativa, associação, autogestão etc. Os clássicos, como Proudhon, Saint-Simon, Fourier, Stuart Mill etc, falam de

---

<sup>28</sup> Carta de Mendes (RJ). Encontro brasileiro de cultura e sócioeconomia solidárias.

“associações de trabalhadores”, de “cooperativas” e de “trabalho cooperado”.

A expressão “sócio-economia” explicita a subordinação da economia à sociedade, expressando a compreensão de que “a economia não é o bem supremo”, mas apenas um instrumento a serviço da vida e das verdadeiras finalidades humanas.

/O conceito de *economia popular solidária* introduz uma novidade na compreensão da economia e outra na compreensão da política. Falar de economia popular solidária é ressignificar a própria economia no sentido de recuperar sua dimensão ética / flagrantemente negada pelas posições neo-clássicas de matriz liberal e de alguma forma também pelas posições marxistas ortodoxas. Mas não só, /é entender o lugar da economia no processo de transformação social como exercício político, um novo lugar (Carbonari, 1999, p. 1).

Sobre os adjetivos *popular* e *solidária*, Carbonari (1999, p. 1) afirma o seguinte:

“Ao dizer *economia popular* podemos apenas estar nos referindo à chamada economia de sobrevivência, marginal à economia de mercado. /Prefiro entender popular no sentido substantivo de uma economia centrada na busca de condições de satisfação das necessidades - sempre novas - dos seres humanos, na perspectiva do bem viver de todos e para todos /A serviço, portanto, do homem - invertendo a lógica fetichista da economia capitalista. O *solidária* dá o caráter prático e recupera a igualdade como condição do exercício da liberdade, no sentido de que a realização da solidariedade implica a criação /de condições históricas de igualdade no exercício da liberdade. A plenitude da liberdade, neste sentido, não se dá pela livre iniciativa individual, mas na liberdade de iniciativa solidária, como exercício público de objetivos, que deve levar em conta interesses individuais, não privatistas, passíveis de ser tornados coletivos / É o exercício de redução da esfera privada e privatista pela construção de espaços públicos na perspectiva coletiva. Portanto, a economia popular solidária subverte o conceito funcionalista de economia e recoloca a economia no seio do mundo da vida, do mundo das relações humanas, desfazendo-a como sistema colonizador e sufocador de potencialidades. /O mercado deixa de ser o agente obscuro que determina as relações sociais. /Recupera-se a idéia de *troca* como a essência das relações econômicas - em contraposição à idéia de mercado. /A economia solidária, portanto, nega o mercado como *mão invisível*, e afirma relações de troca” /



Este é o desafio que está colocado para quem não vê na economia popular solidária apenas mais uma moda empolgante, mas uma possibilidade real, histórica de transformação das relações sociais.

É necessário evidenciar que a proposta da EPS ou redes de colaboração /solidária está acontecendo com produção e consumo numa sociedade capitalista, achando ser possível a convivência simultânea da produção e consumo capitalista e a solidária (pós-capitalista?).

Na EPS a transformação das relações de produção passa pela organização dos produtores e consumidores, a ser exercida em novas relações de produção. }

A aposta está na criatividade que emerge da participação. Na idéia de que a garantia dos direitos é exercício coletivo da cidadania, na criação de condições históricas transformadoras do *status quo*, em vista do bem viver. Daí que, a economia popular solidária é o exercício de construção de uma nova cultura que suplante o padrão individualista e consumista vigente. E compartilhar o exercício paciente e permanente de construção de novas relações que sejam capazes de colocar o ser humano como fim, nunca como meio. É compartilhar a utopia de um mundo mais humano como horizonte ético, mobilizador da ação presente, e como construção presente de um horizonte estética e politicamente mais humano (Carbonari, 1999, p. 3).

Esta forma de produzir, distribuir bens e recursos, e de consumir alternativas ao capital, apresenta as seguintes características, conforme Razeto e Tiriba (apud Souza, 1999, p. 19-20):

- a. São iniciativas que se desenvolvem nos setores populares;
- b. Não são iniciativas puramente individuais, mas associativas, que envolvem grupos de pessoas e de famílias;
- c. São iniciativas organizativas, com objetivos, tomada de decisões, programas de atividades;

d. São iniciativas criadas para enfrentar um conjunto de carências e necessidades concretas;

e. São iniciativas que buscam enfrentar os problemas através de uma ação direta, mediante o esforço coletivo e a utilização de recursos próprios;

f. São organizações que implicam relações e valores solidários, não algo acessório ou secundário, mas como algo inerente ao modo como se busca enfrentar os problemas e satisfazer as necessidades;

g. São organizações que se pretendem participativas, democráticas, autogestionárias e autônomas;

h. São iniciativas que não se limitam a um só tipo de atividade, mas que tendem a ser integrais, combinando atividades econômicas, sociais, educativas, culturais, de solidariedade e, freqüentemente, também de ação política e pastoral;

i. São iniciativas que se pretendem distintas e alternativas no que diz respeito ao sistema imperante, propondo-se, ainda que seja em pequena escala, a uma mudança social, na perspectiva de uma sociedade melhor, mais justa e solidária;

→ j. São experiências que tendem a se coordenar com outras, formando redes horizontais baseadas na troca de informações e na busca de ações conjuntas.

→ Geralmente são apoiadas por instituições religiosas ou organizações não governamentais, através de atividades de capacitação, assessoria, doação de recursos materiais, visando o desenvolvimento social, cultural, político, econômico e humano integral dos setores populares.

Exatamente por surgir da matriz da sociedade civil e não do Estado, a EPS de modo geral está longe das instâncias governamentais. Aqui reside o desafio das políticas públicas. A EPS, para se constituir como um novo sistema alternativo para a massa dos excluídos e para os impasses da reestruturação produtiva contemporânea, não pode renunciar ao apoio dos fundos públicos, devendo disputar as políticas públicas. Isto porque a EPS carece, como qualquer outro setor econômico, de linhas de crédito, políticas tecnológicas, fiscais e de capacitação. E

necessário fomentar a alocação de recursos institucionais (das diferentes instâncias governamentais, universidades, bancos,...) para atenderem às demandas provenientes da dinâmica do desenvolvimento local, que vem sendo gestada pelos grupos de economia solidária (Lisboa, 1999, p. 8).

Resumindo, pode afirmar-se que a EPS é relacionada a uma cultura, da solidariedade e da cooperação que baseia-se numa ética solidária. A cultura da solidariedade que permeia as relações estabelecidas no âmbito das iniciativas econômicas de setores populares tem as seguintes características (Cáritas Brasileira, 2001, p. 33):

**a) Valores:** gratuidade, reciprocidade, cooperação, compaixão, respeito à diversidade, complementariedade, comunidade.

**b) Princípios:** autogestão, respeito à diversidade / complexidade, convivência solidária com a natureza e cuidado com o meio-ambiente, democracia, descentralização / desconcentração do poder, das riquezas, dos bens (terra, tecnologia, saber...), cidadania.

**c) Novo projeto de desenvolvimento sustentável e solidário:** primazia do trabalho sobre o capital, economia deve estar a serviço do social, tecnologia adaptada as novas exigências de não aprofundamento do desemprego e poluição da natureza, implementação de políticas públicas efetivas.

**d) Democratização do Saber:** as experiências alternativas solidárias oportunizam a apropriação dos saberes existentes de cada participante, potencializando e canalizando-os.

**e) Valorização da vida do consumidor:** estabelecendo uma relação educativa que estimula uma mudança nos hábitos de consumo, superando o consumismo.

### **6.3 A organização da sociedade civil**

Em termos políticos, na perspectiva de que a política é o exercício de condições para a transformação social em vista de uma vida centrada no bem viver,

a economia popular solidária insere a novidade de que o exercício de novas relações produtivas não será consequência da reorganização do Estado, particularmente da burocracia governamental. Antes, implica centralmente uma profunda aposta na organização da sociedade civil.

“... na esteira da crise do modo de regulação fordista e da superveniência de problemas e impasses de natureza social, ambiental, étnica, etc., a nova economia social aparece como uma alternativa diante da flagrante impotência do Poder Público e do setor privado capitalista. Favorecendo-a, nota-se um processo de renovação dos movimentos sociais, com a valorização da criação de empresas por razões sociais e éticas, o reconhecimento das mesmas pelo movimento operário, o desenvolvimento do voluntariado e a multiplicação de associações humanitárias, ecológicas, culturais, etc.” (Gaiger et al., 1999, p. 11-12).

Para Mance (1999, p. 2), se é um erro *economicista* pensar que transformações econômicas engendrem automaticamente transformações políticas, por outra parte é um erro *politicista* considerar que somente ações políticas, em sentido estrito, nos aparelhos de Estado possam introduzir mudanças em relações de produção. Com efeito, quando se enfatiza que a sociedade civil é um espaço de disputa de hegemonia há que entender-se por sociedade civil a esfera que também inclui as relações econômicas - todas elas, inclusive as práticas econômicas realizadas na economia informal - e não apenas as relações culturais. A colaboração solidária não é uma tática econômica ou cultural para travar uma ação política que seria estratégica para a transformação social. Ela é uma estratégia que articula ações econômicas, políticas e culturais com objetivos antagônicos ao modelo capitalista de acumulação privada do lucro. /

#### 6.4 A gestão da rede

De um modo geral, o que parece fundamentalmente sustentar o empenho dos trabalhadores é o caráter participativo e autogestionário dos empreendimentos. As experiências em questão dispõem de diversos mecanismos nesse sentido:

decisões e delegações de poder por voto em assembléia, sanções pelo absentismo ou descumprimento das normas, conselhos fiscal e de ética, ingresso de sócios mediante estágio comprobatório do espírito cooperativo, acesso amplo aos cargos de chefia, limitação máxima das quotas-partes, etc.

Em tais condições, há maior compromisso com os resultados e os rumos do empreendimento, maior flexibilidade de horários e tarefas. Ao mesmo tempo, as faltas ao trabalho, o desperdício e a negligência são prontamente repelidos, ao contrário aliás do que costuma acontecer sob os contratos convencionais de trabalho, que definem um salário horário sem vínculo com o desempenho da empresa. Além disso, os casos em estudo demonstram que o bom funcionamento das empresas de EPS é favorecido quando a atividade e o ambiente de trabalho são gratificantes, moral e socialmente recompensadores, motivando a cada um e fortalecendo os laços de confiança (Gaiger, 1999, p. 9).

Para Mance (1998, p. 4-5), a gestão da rede deve ser necessariamente democrática, pois a rede depende da colaboração solidária, o que supõe a adesão e participação livre de cada pessoa. Entre outros aspectos têm-se:

- a) **Descentralização**, uma vez que não há um núcleo central e a partir de cada célula novas redes complexas podem se construir;
- b) **Gestão Participativa**, uma vez que todos os trabalhadores e consumidores participam nas decisões sobre o surgimento de novas células, sobre o que deve ser produzido, sobre o reinvestimento do excedente, etc;
- c) **Coordenação**, eleita democraticamente pelas células com mandato revogável;
- d) **Regionalização**, com as instâncias democráticas organizando-se desde as células de consumo até às instâncias regionais e mundial.

## 6.5 Tipos de Projeto de EPS

Conforme Mance (1998, p. 5), a rede de EPS compõe basicamente três

tipos de células:

**(a) Células de Consumo:** grupos de consumidores que se organizam em sistemas de compras comunitárias, comprando mercadorias direto dos fornecedores, suprimindo atravessadores e barateando o custo final de suas compras. Estas células dão preferência ao consumo do que é produzido na rede, comprando no mercado capitalista somente o que a rede não produz satisfatoriamente ao bem viver dos consumidores. Novas células produtivas são organizadas para atender as demandas que a rede ainda não satisfaz.

**(b) Células de Produção:** são unidades produtivas, que geram produtos finais ou insumos produtivos.

**(c) Células de Serviço:** células prestadoras de serviço, no sentido terciário da expressão, que podem ser de assessoria técnica, administrativa e contábil, qualificação profissional e produtiva, etc. Aqui também se incluem todas as ONGs que atuam com educação popular e outros tipos de atividade de colaboração solidária.

## 6.6 EPS: um novo paradigma?

É evidente que a Economia Popular e/ou Solidária não pode ser entendida como um espaço social novo constitutivo do reino da liberdade, pois também produz valores de troca e interage com o mercado, estando vinculada também à esfera das necessidades.

A perspectiva da crescente auto-suficiência relativa da Economia Popular surge como uma alternativa (ainda que não mais ao capitalismo mas no capitalismo) de resistência à lógica destrutiva que preside a sociabilidade contemporânea, assentando as possibilidades para construir a longo prazo, porém desde aqui e agora, as condições para uma sociedade mais solidária.

Não resta dúvida de que o paradigma societário hoje dominante é o do capital, com toda a sua reconhecida racionalidade crematística, produtivista e

instrumental. Porém, sabe-se que neste quadro também estão presentes possibilidades de transformação social. Não se pode concordar com o difundido diagnóstico pseudo-realista do curso único e irreversível da mundialização atual, de que fora dela não há salvação e dentro dela não há alternativa. Não se pode render ao pensamento único, aos regimes globalitários, ao mercado sem regulação (Heerdt, 1999, p. 50).

Mas, é possível pensar e propor uma outra racionalidade, na qual a participação e a distribuição mais justa sejam características?

Com absoluta certeza! Segundo Lisboa (1998, p. 29-30), quando se reconhece e se valoriza o potencial das pequenas organizações populares, da participação comunitária, do desenvolvimento local, dos laços solidários, um estilo de desenvolvimento centrado na qualidade de vida das pessoas, na ética, no equilíbrio ambiental, quando se revaloriza a dimensão cultural do desenvolvimento, se parte das tradições, se valoriza o artesanato, reconhece-se, sim, uma outra racionalidade.

“Nesta construção coletiva, cabe a cada um dizer a sua palavra, colaborando com a produção do conhecimento que contribui para a libertação de todos. Afinal, ninguém liberta ninguém; ninguém se liberta sozinho: todos se libertam juntos! Este é o objetivo maior da colaboração solidária: ampliar as possibilidades do exercício das liberdades públicas e privadas. A estratégia da colaboração solidária integra, para tanto, redes de ações articuladas nas esferas econômica, política e cultural. Com efeito, o exercício concreto da liberdade democrática supõe mediações materiais, políticas, informativo-educacionais e éticas que necessitam ser garantidas ao conjunto das pessoas. Considerando-se este pressuposto, a práxis econômica da colaboração solidária é concebida como mediação para a ampliação do exercício da liberdade dos que participem das redes, do mesmo modo que a práxis política e cultural, pois a finalidade da vida humana não é a política ou a economia, em particular, mas a ética realização do livre bem viver pessoal e coletivo, que supõe a garantia das já mencionadas mediações econômicas, políticas e culturais (Mance, 1999, p. 3).

Esta nova racionalidade - que implica, por parte dos sujeitos comportamentos sociais e pessoais novos, tanto no plano da organização da produção e das empresas, como no dos sistemas de destinação de recursos e distribuição de bens e serviços

produzidos e nos procedimentos e mecanismos de consumo e acumulação - pressupõe a presença do que se define de “fator C”, assim chamado porque em muitos idiomas é a inicial de palavras como: cooperação, companheirismo, coletividade, colaboração, coordenação e comunidade, valores que caracterizam uma ação conjunta e solidária (Heerdt, 1999, p. 63).

### **6.7 As práticas demonstram**

Muitos poderiam questionar a existência das experiências de EPS. Sobre isso Mance (1999, p. 7) afirma:

“Cumprir destacar que as alternativas às situações vigentes não surgem apenas de um amplo processo de discussão e debate, mas de uma infinidade de práticas concretas em curso nos diversos continentes, tendo por sujeitos uma infinidade de atores que implementam propostas solidárias as mais diversas; práticas essas que necessitam ser analisadas criteriosamente e consideradas em sua globalidade e em seus contextos. Não são alguns iluminados que têm as alternativas. As alternativas, fracassos e sucessos, vão sendo efetivados historicamente. Cabe à teoria contudo esclarecer a prática, aprender com ela e, desde os conceitos e categorias construídos a partir dela, questionar conceitos e estratégias teóricas incapazes de perceber o potencial transformador das ações solidárias já em curso na esfera da sociedade civil”.

Na linha de frente do solidarismo, perfilam-se as empresas de autogestão agrupadas na ANTEAG (hoje, 52 empresas, com 15 mil trabalhadores), as cooperativas de trabalhadores (mais de 200, apenas no RS), em parte filiadas às federações estaduais, ou ainda, as centenas de cooperativas de produção agropecuária, implantadas pelo MST (Movimento dos Sem-Terra) nos assentamentos da reforma agrária. Por trás desse surto está, de um lado, a crise estrutural do mercado de trabalho, com os agravantes da política nacional recessiva e, de outro, a ação mobilizadora de movimentos sociais, parcelas do sindicalismo e inúmeras entidades civis. Há mais tempo porém, em rincões do interior e nas periferias urbanas, milhares de pequenas iniciativas comunitárias já vinham proliferando, advindo delas, em boa medida, o patrimônio de soluções organizativas



e econômicas que hoje se disseminam entre as experiências mais recentes (Gaiger, 1999, p. 3).

“Contraopondo-se ao conservadorismo político e ao perfil empresarial do cooperativismo tradicional, proliferam hoje em dia novas cooperativas de trabalhadores, nos segmentos de consumo, produção, comercialização e serviços, reafirmando valores históricos do movimento operário e popular, tais como o direito a condições dignas de vida, a desalienação do trabalhador e a democracia” (Gaiger, 1999, p. 3).

No Brasil, temos dois acontecimentos relativamente recentes que convergem de forma promissora. Ao lado do cooperativismo “oficial”, mais ou menos vinculado a entidades governamentais, e articulador de grandes cooperativas, que operam mais como empresas capitalistas do que como cooperativas, emergem nos últimos dois anos iniciativas que ganham momento, tais como:

a. No Rio Grande do Sul, a partir da proliferação de cooperativas de habitação e juntamente com outras cooperativas de trabalhadores rurais e urbanos, formou-se o Fórum do Cooperativismo Autogestionário e Popular, que busca aprofundar a discussão estratégica no contexto da globalização competitiva, e simultaneamente estabelecer laços de intercâmbio e colaboração entre cooperativas de diversas áreas e tipos, visando a consolidação de redes e a ocupação de setores e cadeias produtivas inteiras (Arruda, 1996, p. 21).

b. No Rio de Janeiro, um número crescente de cooperativas e entidades de assessoria formaram o Fórum para o Desenvolvimento do Cooperativismo Popular, que tem promovido debates e seminários, e esteve na base da organização do 1º Encontro Estadual do Cooperativismo que reuniu membros de associações e cooperativas de trabalhadores, grupos de produção, cooperativas de consumo e de habitação, entidades de assessoria e alguns sindicatos e universidades (Arruda, 1996, p. 21-22).

## **6.8 Em Santa Catarina**

Em muitos lugares do Brasil a economia popular solidária atravessa uma

fase de vigor, ganhando escala e se consolidando. Já em Santa Catarina, apesar das suas experiências de cooperativismo e autogestão terem se tornado uma referência nacional importante, a vertente popular da ES barriga-verde tem encontrado muitas dificuldades em se consolidar. Inúmeros exemplos (bem e mal sucedidos) catarinenses se destacam: a Cooperminas (ex-CBCA), uma cooperativa autogestionária de extração de carvão em Criciúma, com 400 mineiros; a Bruscor (uma fábrica autogestionária de cordas em Brusque); as inúmeras formas associativas (condomínios, de grupo) da agricultura familiar; a expansão das cooperativas populares e da maricultura ao longo do litoral; a frustrada mas relevante Cooperativa de Consumo das Comunidades, que surgiu a partir do programa das feiras e armazéns comunitários gestados nos bairros populares de Florianópolis; a fundação da AGRECO (Associação dos Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra Geral), que conta com a participação de aproximadamente 600 famílias, etc.

Em nível de entidades de apoio realça-se a atuação do Centro Vianey e do CEPAGRO (Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo); a continuidade do Fundo de Mini-Projetos Alternativos/CNBB, que em mais de 10 anos já financiou centenas de empreendimentos; o surgimento das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares na FURB (Fundação Regional de Blumenau) e na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), bem como da Agência de Desenvolvimento Solidário na Escola Sul da CUT (Central Única dos Trabalhadores) em Florianópolis.

Também já se encontra instalado um escritório da ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) em Florianópolis.

Essas experiências indicam a possibilidade de seguir um caminho diferente, diferenciado do puramente mercantil ou estatal. É evidente que ele ainda pode ser considerado marginal em termos gerais, mas poderá também desenvolver-se. Como bem afirma Razeto (1998, p. 4):

“É bem verdade que estas experiências de organização econômica popular que surgem nos grupos mais pobres e excluídos constituem apenas um início extremamente precário e fraco, mas real, de formas econômicas solidárias nas quais o trabalho assume posições centrais. O papel central do trabalho não se busca como projeto, mas é motivado pelo fato simples e rasteiro de que, nesta situação, o trabalho é o único fator disponível, já que os outros fatores - meios materiais, tecnologias, capacidades de gestão, financiamentos - são tão escassos e pequenos que mal poderiam se constituir como centro de qualquer coisa”.

Valorizar este processo significa avançar na recuperação e na integração da riqueza dos conteúdos do trabalho nas pessoas e nos grupos humanos reais. Mais concretamente, trata-se de que o trabalhador volte a adquirir capacidades para a tomada de decisões, que desenvolva conhecimentos acerca do como fazer as coisas, que recupere o controle e a propriedade sobre os meios de trabalho. Este processo de enriquecimento do trabalho implica, simultaneamente, em uma potencialização progressiva do ser humano para a superação da dependência. O ser humano vai se fazendo novamente na sua capacidade de empreender, de criar, marcas características de sua existência.

## 7 OS MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS (MPAs)

Dentro das experiências autogestionárias de Economia Popular Solidária em Santa Catarina, destaca-se o Fundo de Apoio para Mini-Projetos Alternativos e de Ajuda Mútua no Estado de Santa Catarina.

### 7.1 Os “Mini” que desejam ser “Macro”

Desde a sua criação, a Cáritas Brasileira<sup>29</sup> tem apoiado as ações de caráter associativo e cooperativo de grupos comunitários articuladas ou não às ações de caráter emergencial. Mas, a partir da década de 80, com o desenvolvimento dos Projetos Alternativos Comunitários (PACs<sup>30</sup>), foram introduzidos novos significados e perspectivas para essa ação: tratava-se de apoiar pequenas iniciativas associativas, capazes de promover mudanças nas vidas das pessoas através, principalmente, da solidariedade.

Os PACs têm sua história ligada à busca de alternativas de sobrevivência a partir de atividades produtivas na perspectiva de organização de grupos que, solidariamente, perseguem sua autonomia e dignidade e lutam contra a dependência

---

<sup>29</sup> A Cáritas Brasileira é um organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB, ligada ao setor Pastoral Social. Ela foi criada em 12 de novembro de 1956, constituindo-se em sociedade civil, sem fins lucrativos.

<sup>30</sup> Em nível nacional, os MPAs são chamados de PACs.

criada pelo assistencialismo (Cáritas Brasileira, 2001, p. 4).

No Nordeste, os PACs surgem como alternativas diante da problemática vivenciada pela maioria da população rural, ocasionada pelos efeitos da grande seca que assolou a região no início dos anos 80. Nesse período, ficou constatado, mas uma vez, que as políticas governamentais voltadas para os problemas da seca reiteravam velhas práticas clientelistas, favorecendo os grupos políticos dominantes. Como resultado do 1º Seminário - “*O homem e a seca no Nordeste*” -, realizado em 1981, os PACs foram criados para valorizar e apoiar as iniciativas comunitárias de combate a seca, como uma alternativa concreta de sobrevivência, tendo em vista a situação de extrema pobreza das comunidades rurais. O apoio aos PACs colocava-se como uma opção e expressão de compromisso da Igreja Católica com o povo e como uma possibilidade real de que as pessoas do meio rural, organizadas e assessoradas, pudessem dispor de uma saída frente às suas condições de miséria.

No Rio Grande do Sul, que mantém desde o início dos anos 80 os Projetos Alternativos Comunitários, até 1999 já haviam sido financiados 954 empreendimentos, beneficiando mais de 40 mil pessoas.

Os PACs, no entanto, não são uma iniciativa exclusiva da Cáritas e nem da ação social da Igreja. Eles fazem parte de um contexto mais amplo de reorganização da sociedade no início dos anos 80, na luta contra o regime militar, quando fortaleceram-se os movimentos populares como alternativas organizativas, valorizando os espaços da vida cotidiana e da política. A década de 1980 também foi marcada pela recessão econômica acompanhada de inflação descontrolada, que repercutiram diretamente no mercado de trabalho, diminuindo o crescimento dos empregos formais e aumentando o número de trabalhadores sem contrato de trabalho e dos trabalhadores por conta própria. É nesse contexto da falência do “milagre econômico” e aumento da crise social, que surgiram alternativas sócio-econômicas, como alternativas de produção, consumo, saúde, etc. O apoio e disseminação destas iniciativas foram conduzidas principalmente por entidades não governamentais, contando com a orientação e o apoio de diferentes entidades internacionais. Aos poucos, essas experiências foram pavimentando caminhos e

indicando alternativas.

Num primeiro momento, a Cáritas Brasileira, através de seus regionais e entidades diocesanas, apoiava espontaneamente iniciativas sociais e econômicas, sobretudo para a viabilização de projetos de subsistência, na perspectiva da melhoria da qualidade de vida, através do financiamento de pequenos projetos e da ajuda mútua dos grupos comunitários.

O cunho assistencialista caracterizou os projetos iniciais. Posteriormente, os trabalhos foram voltados para o desenvolvimento do espírito comunitário, do senso crítico e da autonomia. Com isso, cresceram os projetos voltados para a geração de renda e multiplicaram-se iniciativas dos mais diversos tipos: hortas e roças coletivas, fabriquetas de alimentos e de utensílios, malharias, etc. (Gaiger, 1995, p. 12).

## **7.2 Experiências catarinenses**

Em Santa Catarina, os PACs são chamados de Mini-Projetos Alternativos (MPAs) e coordenados pela CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil) - REGIONAL SUL IV<sup>31</sup>. O projeto iniciou em 1989 como um trabalho de apoio a pequenas iniciativas comunitárias de geração de renda e educação/formação.

Os MPAs são grupos ou comunidades que organizam-se para concretizar idéias solidárias, a fim de melhorar a qualidade de vida e assim contribuir para o desenvolvimento comunitário e social. Às vezes, já estão organizados e recebem apoio para qualificar esta organização.

Este trabalho vem sendo possibilitado graças ao convênio mantido entre a CNBB e a Misereor, entidade da Igreja católica alemã. Semestralmente ela repassa recursos destinados aos grupos.

---

<sup>31</sup> Compreende o estado de Santa Catarina.

A Misereor é uma entidade que promove campanhas para ajudar países em dificuldades. O dinheiro arrecadado é repassado para diversas entidades do mundo inteiro, que administram esta ajuda junto aos grupos. Além destas campanhas, a MISEREOR também repassa recursos doados pelo governo alemão (*Zentralstelle Für Entwicklungshilfe e.V.*).

A ajuda proveniente da misereor é organizada em quatro áreas: 1) Fundo para MPAs; 2) Medidas de assessoria, acompanhamento e formação/capacitação; 3) Administração e Coordenação; 4) Fundo de Reserva. Destina-se, portanto, a atender às inúmeras iniciativas comunitárias como forma alternativa de sobrevivência e organização das pessoas menos favorecidas.

Em Santa Catarina, já foram apoiados 473 projetos, favorecendo em torno de 8.078 famílias, segundo informações da coordenação estadual.

Mesmo que existam outras entidades e instituições atuando com projetos semelhantes, os MPAs querem diferenciar-se pelo seu empenho em ajudar na construção de uma sociedade desconcentradora e na formação de pessoas que defendam a qualidade de vida para todos, principalmente os que se encontram em nível socio-econômico desfavorável.

### 7.3 Objetivos

Os objetivos que se destacam na atuação dos MPAs são os seguintes:

- Possibilitar oportunidades de geração de renda alternativas a grupos coletivos rurais e urbanos objetivando a melhoria da qualidade de vida.
- Apoiar e incentivar a formação e a capacitação dos trabalhadores(as) rurais e urbanos e suas comunidades.
- Auxiliar as comunidades rurais e urbanas a viabilizarem iniciativas na perspectiva da organização e fortalecimento do espírito comunitário.
- Incentivar a participação eficiente, coletiva e **autogestionária** de

todos(as) em todas as fases do projeto para serem geradores(as) de relações justas, solidárias e fraternas.

- Buscar a auto-sustentação mediante a constituição de um Fundo de Crédito a partir das devoluções dos grupos.

- Possibilitar trabalho alternativo a desempregados e subempregados, a fim de melhorarem sua qualidade de vida.

#### **7.4 Critérios de participação**

Os critérios de participação do fundo de Apoio estabelecidos entre a CNBB - REGIONAL SUL IV e MISEREOR são os seguintes:

a) O MPA deverá favorecer principalmente os grupos mais necessitados que não recebem ajuda ou recursos de outras entidades;

b) Os beneficiados deverão participar de todas as fases do MPA;

c) O Mini-Projeto deverá ser essencialmente comunitário. Para isso, será levado em consideração o número de pessoas. Além de estar a serviço de outros grupos, dever-se-á garantir o uso comunitário dos recursos. O grupo deverá firmar por escrito este compromisso.

d) Para os MPAS, serão levados em consideração os recursos disponíveis para cada diocese, bem como as reais necessidades do grupo.

e) O MPA deverá participar com uma contrapartida da comunidade envolvida, sob forma de prestação de serviços, doação de terrenos, equipamentos...

f) O Mini-Projeto deverá ajudar na promoção, libertação, desenvolvimento da pessoa e de grupos menos favorecidos, inseridos principalmente nos Movimentos Populares e Pastorais Sociais.

g) Os Mini-Projetos Alternativos deverão ter viabilidade econômica e se comprometerem a uma devolução ao Fundo de Crédito.



h) A apresentação dos MPAs deverá ser feita pelas Dioceses Catarinenses, garantindo seu cunho pastoral.

i) Em caso de perda da finalidade, o grupo deverá ter o compromisso de devolver os equipamentos para o Fundo Comum Diocesano, que remanejará para outro grupo conforme acordo firmado no Termo de Compromisso de cada MPA.

j) O cuidado pela preservação dos direitos das mulheres, de serem ecologicamente sustentáveis e economicamente justos.

l) Os projetos na área de Educação Popular deverão beneficiar grupos ou comunidades específicas, ter um aspecto comunitário e incidência direta na organização comunitária;

m) Nos projetos da área de capacitação técnica, os grupos ou comunidades devem ter uma perspectiva de trabalho posterior ou o fortalecimento e aprofundamento de uma atividade que estão realizando;

n) Os pedidos de assessoria devem ser solicitados por um grupo ou conjunto de grupos com deficiência num aspecto específico;

o) Os projetos nesta área devem ter uma proposta de organização interna (estatuto ou regimento);

p) Os grupos ou comunidades devem assumir o compromisso de retribuir a ajuda com um gesto de solidariedade/gratuidade a outro grupo ou comunidade.

### **7.5 Tipos de projetos**

Os Mini-projetos Alternativos abrangem vários tipos de projetos, divididos em dois Fundos (linhas de crédito) específicos: Fundo para Projetos de Produção e Geração de Renda e Fundo para Projetos Comunitários.

### 7.5.1 Fundo para projetos de produção e geração de renda

Referem-se prioritariamente às áreas de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços.

São atendidos por estes projetos as associações, cooperativas ou grupos que tenham como objetivo a geração de renda para melhorar a qualidade de vida. Também devem servir como ponto de referência para o desenvolvimento de uma sociedade socialmente justa, economicamente viável e ecologicamente sustentável.

Os projetos nesta área não recebem recursos à título de doação. Eles prevêm a devolução do capital financiado acrescido de uma taxa de juros denominada de “juros educativos”.

**a) Linhas:** Os projetos podem ser desenvolvidos nas seguintes linhas:

- Promoção de pequenos empreendimentos produtivos (ex.: massas, sabão, calçados, padaria, malharia...);
- Prestação de serviços (ex.: salão de beleza, postos de lavagem, oficinas, informática...);
- Criação de animais;
- Cultivo de hortaliças;
- Comercialização (armazéns, floricultura...)

O financiamento destina-se para:

- material de construção;
- mão de obra (quando houver necessidade de mão de obra especializada);
- compra de matéria-prima;
- aquisição de equipamentos.

É importante lembrar que somente depois de três anos o material ou equipamento passa a ser de propriedade do grupo. Em caso de perda da finalidade

ou extinção do grupo, o mesmo deverá ser devolvido.

**b) Condições:** As condições a serem observadas para a concessão do financiamento são:

- Realização de um estudo e planejamento de viabilidade econômica que leve em conta a situação de mercado, a competitividade, etc. Com tal análise de viabilidade econômica pretende-se minimizar o risco de fracasso e evitar frustração nos grupos, bem como garantir uma base sólida para o retorno dos créditos e, desta forma, a rotação do fundo.

- Participar de um estudo prévio sobre: conhecimento técnico, planejamento, gerenciamento, pesquisa de mercado, Marketing...;

- Demonstrar um mínimo de capacitação técnica e administrativa para garantir a eficiência em termos de produtividade e qualidade;

- Determinar através de um Regimento Interno as condições de participação dos membros no grupo (horário, função, partilha da renda...), o uso e destinação dos equipamentos e documentos legais para o funcionamento, etc.

- Devolução do capital financiado em, no máximo, 48 meses.

**c) Fundo de crédito:** A partir de 1996 começou-se a implementar o Fundo de Crédito ou Fundo Rotativo. A experiência de alguns anos convenceu os participantes da necessidade da devolução do valor financeiro aos grupos. Essa devolução tem dois objetivos:

- Conscientização do grupo de que sua iniciativa deve ser eficiente, pois ao contrário ele prejudica o acesso de outros grupos aos mesmos privilégios obtidos por ele.

- A possibilidade de formação de uma poupança (Fundo de Crédito), aumentando a capacidade de financiamento e dividindo a responsabilidade da continuidade do projeto com os grupos. Diante disso, todos os MPAS na área de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços devem efetuar o pagamento do capital mais uma taxa de juros educativos.

### **7.5.2 Fundo para projetos comunitários**

Refere-se, principalmente, às áreas de educação, formação, capacitação profissional, assessorias..., ou seja, a atividades pedagógicas de educação popular e capacitação técnica, cursos de formação a grupos e comunidades, conscientização e melhoramento da saúde, promoção de associações, apoio a atividades sindicais e assessorias.

Abrange projetos relacionados a moradia/habitat (programa de construção comunitária de moradias, promoção da auto-organização de associações de moradores, etc.), saúde (promoção de saúde básica, etc.), educação/formação (cursos de alfabetização, treinamentos e capacitação de monitores, medidas de conscientização sobre participação política e cidadania, etc.), desenvolvimento comunitário (intervenção na Política Social municipal, etc.), cursos sobre alimentação alternativa, promoção de cooperativas (padaria, hortas), cultura popular, promoção da mulher (cursos profissionalizantes, cursos de conscientização, promoção da auto-organização de mulheres carentes etc.). Inclui também projetos com o objetivo de atendimento da comunidade: fornos comunitários, cozinhas alternativas, costura, padaria, cultivo de hortas e roças comunitárias, auxílio para construção do Centro Comunitário, comunicação e cultura.

### **7.6 Forma de apresentação e aprovação de um projeto**

O Fundo de apoio é administrado e coordenado pelo Conselho Regional dos Mini-Projetos Alternativos (MPAs) formado pelos Coordenadores Diocesanos de sete das oito Dioceses Catarinenses, pela Equipe Executiva Regional (Coordenador/a, Secretária/o e Contador/a), além do/a Subsecretário/a e Presidente da CNBB – Regional Sul IV.

Para um melhor acompanhamento dos Mini-Projetos, as Dioceses formaram as Equipes Diocesanas. A Equipe Diocesana, além de integrar o Conselho Regional dos MPAS, é responsável pelo estudo, acompanhamento e encaminhamento dos Mini-Projetos Alternativos nas respectivas Dioceses.

Os passos para aprovação de um projeto são os seguintes:

**1º passo - a comunidade ou grupo:**

- discute, amadurece a idéia do Projeto e participa das atividades de formação e acompanhamento da diocese (encontros diocesanos, reuniões, visitas a outros grupos...);
- realiza um estudo de viabilidade (econômica, política...), em conjunto com um técnico e a Equipe Diocesana;
- apresenta o projeto através do preenchimento de formulário específico;

**2º passo - a equipe diocesana:**

- estuda e avalia se o mesmo se enquadra nos objetivos e critérios dos MPAs;
- envia uma cópia do projeto e um relatório das atividades de preparação do grupo para a Equipe Executiva Regional - CNBB-Regional Sul IV - com 15 dias de antecedência, na qual serão submetidos a um exame de apreciação com a elaboração de um resumo a ser apresentado na reunião de aprovação.

**3º passo - o Conselho Regional (Estadual) dos MPAs:**

- faz a aprovação final.

## **7.7 Avaliando os resultados dos MPAs<sup>32</sup>**

A atuação dos MPAs abrange, hoje, os mais variados campos de atividades: produção, comercialização, serviços, formação, etc. O que justifica e o que aparece da realização dessas experiências, normalmente, é a questão econômica, mesmo porque os seus participantes são, na grande maioria, pessoas necessitadas economicamente. No entanto, sabe-se que existem muitos outros resultados que precisam ser mencionados.

Os avanços que revelam ajuda qualitativa podem ser agrupados da seguinte forma:

### **7.7.1 Sobrevivência econômica**

A avaliação feita em 1998 sobre os MPAs em Santa Catarina já demonstrou que os projetos traziam alguma forma de contribuição significativa aos participantes:

“Uma análise dos resultados de 153 grupos de produção coletiva ligados à CNBB-Regional Sul IV demonstrou que face às precárias condições de subsistência a que estão submetidas grandes parcelas da população brasileira, e sua falta de condições para enfrentar as constantes crises econômicas, as iniciativas foram consideradas uma alternativa positiva para a sobrevivência econômica e integração de famílias e grupos comunitários. Provavelmente sem esta iniciativa estariam engrossando a massa dos excluídos sociais” (Heerdt, 1999, p. 54-55).

O questionário aplicado no ano 2000 a 53 grupos de produção e geração de renda reiterou este conteúdo. O benefício econômico, em alguns casos é realmente significativo; noutros, é relativamente pequena para cada um dos participantes. Conseqüentemente, quando o ganho é pouco, os grupos também

---

<sup>32</sup> Baseada em leitura de trabalhos bibliográficos sobre o tema, na experiência pessoal como assessor da região sul de SC, na avaliação feita em 1998, em depoimentos da coordenação estadual dos MPAs e do questionário aplicado a 76 grupos, no ano 2000.

acreditam que isso provoca falta de capital de giro, grave entrave para a maximização da produção.

Alguns dos MPAs beneficiam a comunidade/bairro em sua totalidade, como por exemplo, postos de revenda de mercadorias de consumo (alimentação, principalmente), ou oferecimento de serviços (concerto de embarcações, por exemplo). São espécies que beneficiem um grande grupo, não apenas os envolvidos diretamente.

### **7.7.2 Além do pragmatismo**

Os MPAs precisam ser analisados não apenas a partir da contribuição financeira que trazem ao grupo ou à comunidade. Existem questões muito mais abrangentes e qualitativas que precisam ser investigadas.

No processo de discussão e implementação de uma padaria comunitária<sup>33</sup> num município do sul do Estado de Santa Catarina, por exemplo, um grupo de mulheres discutiu questões sobre viabilidade econômica, aceitação no mercado de determinado produto, formação profissional, elaboração de estatuto, questões trabalhistas, planejamento, organização contábil etc. Como a ajuda oferecida pelo MPAs e a contribuição dos participantes não alcançava o necessário para iniciar o projeto, houve ainda toda uma discussão com os representantes do setor público. Algumas das participantes foram, durante este processo, pela primeira vez à Câmara de Vereadores do município.

Estas questões fazem parte do dia-a-dia das pessoas, muitas vezes sem que essas pessoas se dêem conta disso e, por isso mesmo, quase sempre não falam e não refletem sobre essas questões.

---

<sup>33</sup> Nesta experiência, o autor da presente dissertação participou de todo processo de discussão e implementação na qualidade de assessor.

### **7.7.3 A relação de poder**

Qualquer grupo ou instituição tende a reproduzir a cultura da sociedade em que está inserido, e com os MPAs não é diferente, ou seja, a tendência é a relação de subordinação. Como questões referentes a uma sociedade com características diferentes constantemente está em discussão, seja no interior dos grupos, como nos encontros promovidos com representantes de todos os grupos, fica também mais fácil discutir os aspectos da concentração de poder, do controle que uns exercem sobre os outros, etc.

Essa discussão a partir do que ocorre no interior do grupo serve também como estudo e reflexão sobre o exercício do poder e sobre a dominação noutras instâncias: na família, na associação comunitária, no sindicato, na prefeitura, na sociedade...

No caso já citado da padaria comunitária no sul do Estado, grande parte da comunidade, principalmente os homens, achavam que as mulheres não tinham capacidade para gerir em empreendimento. Elas provaram o contrário.

### **7.7.4 Formação profissional**

Os MPAs também foram avaliados pelos grupos entrevistados como meios de desenvolvimento de novas alternativas produtivas e educacionais. Os processos de transformação tecnológica da sociedade contemporânea tem exigido cada vez mais a qualificação dos trabalhadores, marginalizando gradativamente maiores parcelas das populações, às quais não são oferecidas condições educacionais e de reciclagem profissional adequadas.

Os MPAs, ainda que de forma modesta, oferecem um espaço de qualificação para a produção e para criar a consciência sobre a necessidade de se adquirir novos conhecimentos.



A própria discussão grupal e inter-grupos vem ajudando as pessoas a compreenderem como se dá o processo de análise de viabilidade econômica de um projeto, de concorrência, de marketing etc. Assim, por extensão, os MPAs vêm também se constituindo num mecanismo de defesa da população, na medida em que ela passa a entender certas táticas do mercado. Por outro lado, a população vai aos poucos adquirindo o instrumental de que necessita para verificar a viabilidade das suas atividades econômicas.

Ao realizarem estudos e discussões sobre os encaminhamentos dos MPAs, inclusive dos problemas que surgem, e ao se "obrigarem" a anotar os dados, a controlar o dinheiro do grupo..., as pessoas vão se inserindo num processo de capacitação multifuncional de grande valia para cada um individualmente.

Constantemente também são realizados cursos de formação para os grupos, considerados como momentos privilegiados de capacitação e convivência grupal.

Mesmo nas experiências frustradas não há dúvida nenhuma de que houve alguma aprendizagem significativa para a vida.

Diversos grupos manifestaram, no entanto, que sentem a necessidade da formação profissional específica, qualificação para a administração da produção, enfim, capacitação técnica para complementação e desenvolvimento dos empreendimentos.

#### **7.7.5 A troca de experiências**

Periodicamente, representantes dos MPAs se encontram em dias de estudo, encontros de avaliação, etc, quando expõem suas experiências, partilham as dificuldades e discutem, juntos, questões de interesse comum, como a articulação entre as experiências e o fortalecimento do processo solidário.

### **7.7.6 Saúde**

Os grupos ressaltam a ênfase que foi dada à produção de alimentos naturais, reeducando o hábito alimentar e trazendo benefícios para a saúde dos participantes dos grupos e para a comunidade envolvida, consumidora de seus produtos. A longo prazo, esta reeducação poderá trazer repercussões para a relação indivíduo-meio ambiente.

### **7.7.7 Espírito participativo**

A produção de forma comunitária também tem efeitos positivos na sociabilidade do grupo, através da experiência do trabalho coletivo, da partilha dos problemas e dos benefícios, da solidariedade nas relações e outros efeitos.

Apesar dos depoimentos dos grupos indicarem um inegável crescimento da cooperação e do espírito comunitário, há consciência dos participantes quanto às dificuldades de superação de valores individualistas tradicionais. Esta consciência indica um compromisso com um projeto de transformação em direção a uma sociedade mais solidária.

Os resultados do levantamento indicam, por fim, que os membros dos grupos estão desenvolvendo uma consciência crítica relativa às formas de participação interna no grupo e no que diz respeito aos resultados alcançados pelo projeto no contexto da sociedade envolvida.

Quanto a organização interna, também critica-se o individualismo, a falta de solidariedade e de comprometimento com o coletivo.

### **7.7.8 Parcerias**

As parcerias são ainda formas emergenciais de cooperação entre os

Grupos de Produção e Comercialização e outras instituições. Embora as universidades, governos, entidades especializadas e pastorais tenham desenvolvido trabalhos em parcerias com os MPAs, estes ainda carecem de uma maior contribuição destas instâncias e de outras do gênero.

As parcerias entre os grupos também são fundamentais para enfrentar a concorrência, apontado como um dos grandes desafios por muitos MPAs.

### **7.7.9 Convivência, cultura e lazer**

Começando com pequenas ações, os mini-projetos reavivam a convivência, os laços de vizinhança e as tradições culturais, o que permite aos poucos soldar novos laços de pertencimento e de solidariedade. Mesmo nos grupos mais frágeis e dependentes, estar incluído em alguma coisa parece ser a grande motivação; a base da auto-estima e da confiança que predispõem a agir em horizontes mais amplos. As atividades se diversificam, de forma a rentabilizar os investimentos, e estimulam o intercâmbio e a articulação com outras experiências e movimentos (Gaiger, 1995, p. 12).

Os MPAs têm associado trabalho produtivo à promoção da cultura e do lazer. O resgate das tradições culturais e a promoção do lúdico e da festa são elementos fundamentais para o desenvolvimento integral da pessoa. Desta forma, um trabalho que dê continuidade à integração das várias atividades apontadas, trabalho produtivo, participação comunitária, promoção da espiritualidade e da cultura, contribuição para o desenvolvimento humano integral.

### **7.7.10 Experiência de fé comprometida**

Os MPAs favorecem a reflexão crítica da realidade e aproximam a fé da vida real das pessoas.

Essa motivação conta ademais com o substrato de uma nova consciência religiosa, ético-social, que vive a fé como um ato de responsabilidade, um compromisso com a sorte do próximo e com os caminhos da sociedade (Gaiger, 1995, p. 12).

#### **7.7.11 Macro-participação**

Essas atividades, no entanto, carregam no seu bojo um caráter profundamente político, na medida em que propiciam o relacionamento e a interação entre indivíduos, criando e recriando os mais diferentes tipos de relações sociais: ajuda mútua, solidariedade, conscientização política, voluntariado, etc.

O crescimento organizacional sintetiza uma série de conquistas para o grupo, adicionais ao que foi considerado como ganhos em termos de qualidade de vida.

De fato, pode-se concluir que através de sua auto-organização sócio-política, vai se gerando condições e abrindo espaços para a construção e exercício da cidadania. Apontando-se aí um longo aprendizado e a consciência de que este ainda está em construção.

Além disso, o crescimento organizacional tem seus reflexos na comunidade maior. O grupo abre-se para a participação e parceria em várias esferas da sociedade civil, nas paróquias, escolas, sindicatos, associações, conselhos municipais, etc., passando a exercer seus direitos de cidadania e podendo vir a contribuir para o estabelecimento de novos direitos sociais e políticos.

Trata-se, neste caso, de um efeito multiplicador de resultados. Este efeito estende-se também para outras esferas, tais como a troca de experiência entre grupos, formação de lideranças, etc. Este conjunto de intercâmbios, parcerias, negociações com o poder público e outros poderes, não só vai capacitando estes indivíduos para a participação cidadã, como pode ser semente para novos relacionamentos comunitários e entre a sociedade civil e o Estado.

Uma atividade econômica comunitária, do tipo desenvolvido pelos MPAs pode, em princípio, servir como oportunidade para viabilizar laços de solidariedade e oferecer o meios necessários para a subsistência de suas famílias. Mas pode também vir a ser um instrumento de dominação no qual os valores e princípios da gestão tradicional (medo, rotinização, burocracia, dominação, exploração etc.) são reproduzidos.

Muitas vezes, nota-se que os controladores do dinheiro, principalmente, transformam-se em “pequenos chefesinhos”, que em nada deixam a desejar aos chefes ditos Tayloristas.

#### **7.7.12 Outra avaliação**

Uma pesquisa realizada no Oeste Catarinense, pela estudante de Serviço Social Cristina Campos de Sá de Souza (1999), tomando como base 114 grupos apoiados pela CNBB, APACO, Programa Comunidade do Futuro do município de Chapecó e SAGA (Instituto de Desenvolvimento Regional) apontou para as seguintes conclusões (Souza, 1999, p. 117):

- a. Todas as experiências identificadas se originaram nos setores populares;
- b. Classificam-se como iniciativas, na grande maioria dos casos, de cunho associativo, abrangendo grupos de pessoas e/ou familiares;
- c. São iniciativas, embora em alguns casos de modo muito incipiente, organizativas, com objetivos preestabelecidos, tomada de decisões e planejamento de atividades. Cabe salientar que tal organização interna do grupo não faz parte do cotidiano de todas as experiências visitadas;
- d. Tais iniciativas surgem como enfrentamento a uma situação permeada por uma série de carências e necessidades concretas;
- e. Estas iniciativas enredam, de certa forma, a construção de relações

com base na solidariedade, no enfrentamento a problemas comuns e a satisfação de necessidades coletivas;

f. Muitas destas iniciativas valorizam e estimulam os preceitos da participação, democracia, autogestão e autonomia;

g. Conceituam-se como organizações que não restringem-se apenas como atividade econômica, mas buscam transcender tal caráter através da promoção e participação em atividades sociais, educativas, culturais, de solidariedade, políticos e pastorais;

h. São organizações, com particularidades e especificidades próprias. Mas também possuem um traço em comum, que é justamente a proposição e execução de alternativas de superação ao sistema vigente, que, ainda que em pequena proporção, busca superar não apenas necessidades econômicas, mas a edificação de uma mudança social, inserida em uma perspectiva de construção de uma sociedade mais justa, mais solidária, portanto uma sociedade melhor;

i. Tais experiências configuram-se, em muitos casos, através da formação de redes horizontais de relacionamento, através da troca de informações e a busca de ações conjuntas com outros grupos de produção. Justificada pelo modo como as entidades fomentadoras conduzem as atividades de capacitação, assessoria, doação de recursos materiais, imbuídos no intuito de promover desenvolvimento social, cultural, econômico, humano e a consciência política destes setores populares.

## **7.8 Problemas/desafios**

Por conta das especificidades de cada realidade, que se apresenta com certas variáveis próprias, os problemas enfrentados também variam de lugar para lugar. No entanto, mesmo sabendo que não ocorrem da mesma forma em todas as experiências, os mais frequentes são:

### **7.8.1 A participação**

Tem sido bastante difícil conseguir que cada membro de MPA participe ativamente de todos os momentos importantes e possa, em pé de igualdade com os demais, assumir os encaminhamentos necessários e participar ativamente do processo decisório interno do grupo.

Apesar dos esforços, é ainda notório o fato de alguns se destacarem e sobressaírem em relação ao conjunto, assumindo posições e funções relevantes e, com isso, passando naturalmente a exercer maior influência no grupo.

### **7.8.2 As questões político-educativas e econômicas**

Nem sempre é possível avaliar de forma satisfatória os aspectos político-educativos e os econômicos. Cada caso é particular frente aos condicionamentos da realidade.

Entre os MPAs pode-se, pelo menos, encontrar três situações:

- O MPA se revela viável economicamente e produz os resultados político-educativos esperados e satisfatórios;
- O MPA cumpre sua função político-educativa, com importante contribuição ao processo comunitário, mas não consegue a auto-sustentação econômica;
- O MPA dá certo do ponto de vista econômico, gerando os benefícios esperados, mas a contribuição político-educativa não corresponde ao esperado.

### **7.8.3 Participação x eficiência**

Este é outro binômio de difícil conciliação e tem se revelado como um grande desafio. Não tem sido fácil a relação de um processo participativo

satisfatório e a eficiência do trabalho. Como concretizar um modelo que possibilite harmonia, participação e eficiência? Muitos MPAs estão conseguindo isso, mas continua sendo um grande desafio.

#### **7.8.4 A democratização dos controles**

Mesmo sabendo-se da importância e da necessidade de todas as pessoas engajadas num MPA participarem e assumirem o processo de controle do grupo (dinheiro, chaves, documentos, pesquisa de mercado, compras, etc.), dentro de um sistema de revezamento, na prática, muitas vezes, essas coisas terminam ficando nas mãos de poucos.

O que tem funcionado satisfatoriamente é o revezamento. Os membros da coordenação, por exemplo, periodicamente são substituídos.

Não se encontraram, ainda, mecanismos que permitam um efetivo comprometimento de todos com uma participação mais igualitária na condução dos trabalhos: um efetivo e real processo de democratização dos controles e responsabilidades.

O baixo grau de escolaridade é um dos motivos que dificulta esta prática democrática.

#### **7.8.5 A ausência de técnicas adequadas de contabilidade e administração**

O modelo contábil-administrativo conhecido entre a maioria dos participantes dos MPAs não serve para este tipo de empreendimento. Trata-se de métodos e técnicas convencionais, muito distantes desta realidade.

Além disso, o amadorismo em procedimentos desta natureza tem impedido o funcionamento dos projetos de forma satisfatória e não tem ajudado na



criação de mecanismos eficientes que cumpram a função de facilitar os controles e o processo contábil.

A ausência de instrumentos de contabilidade e de administração apropriados gera uma série de transtornos nos MPAs, criando um "estado de desordem" administrativa que tem sido responsável, em algumas experiências, pelo desperdício de recursos, reduzindo as possibilidades reais de viabilização econômica e criando um quadro de desconfianças entre as pessoas, o que tem influenciado negativamente o processo organizativo dos grupos.

Para amenizar este problema, a coordenação estadual dos MPAs redigiu uma espécie de manual de contabilidade ("Contabilidade básica para grupos coletivos de geração de renda"), com linguagem mais adequada, exemplos, orientações, etc.

#### **7.8.6 Aceitação do mercado e preços**

Deve-se destacar que a qualidade dos produtos dos MPAs é muito boa. Mas, muitas vezes, por razões de ordem econômica e cultural, a população não valoriza esses produtos e recorre sempre àqueles de menor preço, mesmo que de qualidade inferior.

#### **7.8.7 Sistema tributário**

Para um MPA ser devidamente registrado, conforme as prescrições legais, está obrigado a manter todo um sistema de escrituração contábil, o que implica a contratação de um contador, restringindo as possibilidades de gerar resultados econômicos.

Além disso, enfrenta-se todo o problema das empresas autogeridas, que não possuem uma regulamentação própria. O caminho que resta, muitas vezes, é a informalidade.

### **7.8.8 Outros fatores**

Pode-se citar ainda como desafios para os MPAs:

- a ausência de experiência de grupo anterior por parte dos integrantes do projeto;
- a ausência de um relacionamento pessoal e amigável entre os participantes;
- a pressa na implantação do projeto, também pelo fato de as pessoas estarem desempregadas e com dificuldades de sobrevivência;
- a falta de acompanhamento técnico-educativo;
- a não liberação do produto pelas autoridades competentes, etc.

Quanto às dificuldades para o desenvolvimento dos projetos, apontam-se críticas ao sistema economicamente excludente e politicamente instáveis (planos econômicos, políticas agrícolas, etc.), à falta de infra-estrutura local adequada e de apoio da comunidade em geral.

Quanto ao último, talvez uma maior interlocução e intercâmbios com as várias formas de associativismo civil local, poderá vir a construir o apoio da sociedade civil necessário para estas formas alternativas de produção.

## **7.9 Enxergando mais longe**

Na sociedade atual, e na gestão de suas organizações, ainda não se admite muito o desenvolvimento de qualquer atividade econômica que não esteja

devidamente encaixada nos padrões capitalistas: tem que haver alguém que dá as ordens, que controla o dinheiro, que fica com os resultados...

O trabalhador, principal vítima, também têm dificuldades de ver outras possibilidades econômicas diferentes daquelas que se enquadram nos padrões dominantes.

Essa realidade condiciona de tal forma os indivíduos que, no momento em que se discute um projeto alternativo e se põe em prática uma proposta democrática e participativa, na qual todos assumem responsabilidades e ninguém domina ninguém, poucos conseguem acreditar na sua real possibilidade de viabilização e adotar posturas condizentes com os princípios da igualdade e da participação.

As pessoas não acreditam que as figuras do chefe, do patrão, possam ser dispensadas; que um projeto econômico possa dar certo sem um dono que dê as ordens.

Afinal, foi isso que a história sempre ensinou a todos. Percebe-se no conjunto que as pessoas, mesmo querendo, mesmo tendo vontade, desconfiam que o projeto que se organiza de forma alternativa possa se viabilizar. Somente no momento em que põem as "novas" idéias em prática, que começam a executar um projeto efetivamente comunitário e esse projeto se revela viável é que as pessoas passam a acreditar que existem formas alternativas àquelas instituídas historicamente.

O projeto existe não para gerar benefícios para alguns individualmente, mas para o grupo em conjunto; não há mais sobretrabalho a ser apropriado por terceiros, porque os resultados do trabalho pertencem aos integrantes do grupo, os próprios trabalhadores.

Ao se desenvolver uma prática alternativa, tanto econômica quanto política, na qual a solidariedade substitui a exploração e a participação substitui a dominação, os participantes passam a experimentar, concretamente, a semente dessa nova sociedade sem exploração e sem dominação. O conteúdo dessa nova sociedade

passa a ser vivido, porque é fruto da experiência e não mais da vontade, do jogo de palavras.

“Constatar a relevância das quase incontáveis experiências econômicas associativas, que pululam com frequência no plano municipal, não deve levar a ficar restrito à um culto do localismo, mas nos desafia a pensar seu significado mais amplo. Como as iniciativas surgem a partir do local e do micro-econômico (o que é imposto pela própria urgência dos problemas da sobrevivência), um dos principais desafios é o de gestar uma visão/utopia global (desafio utópico)” (Lisboa, 1999, p. 1).

Esse ensaio em miniatura passa a demonstrar que é possível a utopia de uma sociedade onde a solidariedade entre as pessoas, a partilha dos bens econômicos e a democracia real sejam o alicerce.

É claro que não se pode criar ilusões ao ponto de esquecer a realidade na qual essas experiências comunitárias existem. Entretanto, não se deve esquecer também de que a estrutura social em escala global, macro, se constitui também das pequenas formas de organização, das micro-instâncias. Ao se modificarem essas pequenas instâncias, em escala micro, e ao se criarem formas alternativas, também está se criando o substrato para uma nova forma de organização social em escala global. Na prática, está mudando a própria sociedade. Pode ser pouco, mas as experiências demonstram que a mudança está acontecendo.

O presente trabalho não pretende passar a idéia de que tudo é muito fácil e sem grandes transtornos. Não é assim a realidade. Pelo contrário, há muitos conflitos, problemas e contradições; muitas idas e vindas. Muitas vezes, um MPA surge demonstrando grandes possibilidades, com um efetivo potencial de viabilização, mas pode esconder todo um conjunto de dificuldades e contradições que emergem no curso do processo, a partir da própria operacionalização, no momento em que se mete a mão na massa. Vários grupos entraram ou em profunda crise interna, onde o desentendimento entre os seus componentes era evidente e a disputa de liderança passou a ser tão forte que as experiências foram encerradas.

Também há casos em que os grupos surgem sem demonstrar, a priori, possibilidades de viabilização e terminam encontrando, no curso da própria prática, o seu próprio caminho.

Os MPAs agem criando uma unidade simbólica, assente na mística comunitária, o que permite a cada um participar do movimento com o que tem social e culturalmente à sua disposição. A vida nos MPAs, portanto, não significa a eliminação da desigualdade, mas sinaliza um foco de energia alternativo para a reconstrução do tecido social. Ou seja, seu valor consiste precisamente em inverter a lógica-privatista dominante pela introdução de um princípio inclusivo. A expectativa maior não está no poder multiplicador das micro-experiências, embora importante, ou na possibilidade de reverterem em pequena escala os efeitos iníquos das estruturas sociais. Está no ensaio de uma nova forma de convivência, de onde aliás estão emergindo formuladores e condutores das reivindicações populares, organicamente identificados com os setores postos à margem dos benefícios sociais e das chances de exigí-los.

A experiência dos MPAs é molecular, é “mini”, mas ela tende a ser referência e a produzir um efeito irradiador. Quem sabe seja esse o maior trunfo a registrar: os MPAs vêm lutando contra a desesperança, impedindo que os sonhos de uma vida melhor se dissipem, mantendo vivos segmentos sociais a quem os anos vindouros, por isso mesmo, talvez reservem um protagonismo que até o presente lhes foi recusado.

## **8 A EXPERIÊNCIA DA BRUSCOR**

Um dos empreendimentos coletivos autogestionários de Santa Catarina é a empresa Bruscor. A seguir está exposto um pouco da história e forma de organização desta experiência de autogestão.

### **8.1 Enfrentando o desemprego**

A Bruscor, empresa alternativa de produção socializada, iniciou suas atividades há 15 anos. Esta experiência está acontecendo na cidade de Brusque (SC), onde um grupo de cinco pessoas (participantes do movimento popular, sindical, político e religioso) deu origem a uma fábrica de telas para pintura. A experiência foi planejada devido a uma realidade muito concreta em que estas pessoas se encontravam: o desemprego (fruto de perseguições políticas).

Antes, os cinco foram convidados a trabalhar, em regime de sociedade, numa outra fábrica de telas para pintura. Mas, depois de um ano, optaram por partir para um negócio próprio e se organizaram para fundar a Bruscor.

O espírito do trabalho é a autogestão, ou seja, tudo é partilhado, evitando-se a exploração comum percebida nas fábricas da região ou em nível nacional ou internacional.

O objetivo, desde o início, estava muito claro: produzir juntos, sobreviver com dignidade e sem exploração e levantar elementos novos para a

organização do trabalho na sociedade atual.

No entanto, além da falta de capital, outros sérios problemas nos primeiros momentos foram a pouca experiência e a inabilidade para a gestão.

Após algum tempo de funcionamento, os participantes do grupo chegaram à conclusão de que as telas renderiam somente o básico para a sobrevivência e não possibilitariam a ampliação da empresa.

Foi então que o grupo decidiu adquirir máquinas de produção de cordas e cadarços para calçados. Esta nova atividade foi desenvolvida, no início, num galpão, juntamente com a produção de telas. Mais tarde, após uma avaliação do grupo, decidiram concentrar o trabalho somente na produção de cordas e cadarços.

Esta nova fase da empresa permitiu uma abertura maior para o mercado e os clientes aumentaram significativamente, mas ainda não permitia retiradas definidas aos participantes. Situação que obrigava a alguns membros do grupo trabalharem algumas horas em outros locais de trabalho e até mesmo a desfazerem-se de bens pessoais.

Após cinco anos de funcionamento, o patrimônio adquirido estava todo pago, mas um dos membros desistiu e o grupo teve que pagar o valor de 1/5 do patrimônio a este membro. Foi um momento difícil, mas a proposta foi levada adiante.

Com o tempo, ficou cada vez mais evidente que a empresa teria que aumentar o número de participantes, bem como a aquisição de novos equipamentos. Resultado: após oito anos de trabalho, a empresa estava com 17 pessoas participando do projeto e mais uma pessoa liberada para trabalhar com movimentos sociais (sindicatos, estudantes, igrejas, associação de moradores...) da cidade e região.

Os sócios são originários das mais diversas profissões: professores, pedreiro, bombeiro, estofador, enfermeira, borracheiro, eletricitário, secretárias, metalúrgico, escriturário, agricultor e operário do setor têxtil.

É importante salientar que dois membros passaram a participar de

assessorias mais amplas: um foi liberado para a executiva estadual de um partido político e outro assumiu a assessoria de um deputado estadual. Estes dois trabalhadores não são financiados pela Bruscor, mas tem retorno garantido ao grupo quando quiserem ou necessitarem retornar.

Neste ano de 2001 mais um sócio da Bruscor assumiu outro trabalho importantíssimo para a consolidação e expansão da proposta autogestionária no Brasil. Trata-se da instalação do escritório regional da ANTEAG, cujo representante estadual é um sócio da Bruscor (Erasmus Pavesi).

Nesta trajetória, o grupo também contou com a ajuda dos MPAs (Mini-Projetos Alternativos), um serviço de promoção social ligada a CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil). Através deste projeto, a Bruscor conseguiu um financiamento para construção de um galpão.

Em 1999 também foi obtido um financiamento junto ao BNDES. Embora os recursos recebidos tenham sido menores do que o valor solicitado, a verba liberada viabilizou a compra de duas máquinas italianas e uma espanhola e a abertura de uma filial para a fabricação de um novo produto.

Atualmente, a Bruscor mantém a produção de um milhão de metros de cordas por mês e acaba de lançar mais dois novos produtos: a corda de *pet* reciclado, material utilizado em garrafas plásticas de refrigerantes, ideal para amarrar cargas, e a corda para varal, fabricada com o mesmo material. Os dois produtos já conquistaram a aceitação do mercado.

É evidente que houve ocasiões de maiores dificuldades. Um exemplo foi a crise do setor têxtil devido ao Plano Real, que abriu o mercado aos importados. Nesta época, os sócios foram obrigados a baixar as retiradas e a fazer um corte rigoroso nos gastos, para evitar que a empresa fechasse. Mas conseguiram sobreviver a todas as tempestades e crescer, mesmo com a escassez de capital de giro e sem financiamentos externos que permitissem a aquisição de mais máquinas necessárias à produção.

Hoje a Bruscor é um referencial de autogestão porque, além de outras



características, tem a democracia como marca registrada no processo de gestão. Para Erasmo Pavesi, um dos sócios-fundadores, “democracia é sinônimo de eficiência, traz criatividade, elimina custos, faz a empresa funcionar melhor e ainda nos realiza pessoalmente” (Anteag, 2000, p. 48).

O trabalho cotidiano ao longo do tempo foi ensinando caminhos e permitindo o desenvolvimento de um método de gestão muito particular, fruto do debate coletivo e do exercício da democracia para resolver os problemas, propor soluções e tomar atitudes (Anteag, 2000, p. 45).

Filiada à Anteag desde 1996, a Bruscor recentemente recebeu importante assessoria técnica no processo de autogestão, considerada pelos sócios como a primeira ajuda externa realmente eficiente. O conhecimento prático transmitido pela Anteag foi fundamental para a empresa desenvolver e solidificar métodos para resolver questões ainda pendentes sobre a gestão e produção.

A atuação social também é uma marca importante da empresa, com a participação de alguns dos sócios em movimentos pelos direitos humanos e movimentos sociais.

## **8.2 Objetivos do grupo**

Desde a fundação da empresa, os sócios tiveram como prioridade a concretização de determinados objetivos. Pode-se destacar:

- Buscar mais qualidade de vida;
- Viver em grupo para buscar novas relações, num projeto de sobrevivência partilhada e de mudança de sociedade;
- Mostrar que a autogestão é possível e que uma empresa com visão alternativa é viável;
- Realizar um trabalho profissional sem exploração da mão-de-obra;
- Dar melhores condições para as pessoas contribuírem e participarem

ativamente nos movimentos sociais, sem o risco de perderem o emprego;

- Gerar empregos, com igualdade e justiça para todos os trabalhadores.

### **8.3 O funcionamento**

Com o método de organização baseado na participação de todos e na divisão de responsabilidades, os problemas de disciplina são sempre resolvidos coletivamente. Quando ocorrem as naturais disputas de poder, ou algum membro da empresa arrisca uma atitude “patrola”, o grupo se reúne para restabelecer a ordem e a democracia do processo, buscando sempre a resposta mais profissional e ética. As propostas de cada um são analisadas em conjunto (Anteag, 2000, p. 45-46).

Outras características de funcionamento:

- A jornada de trabalho é de 35 horas semanais.
- Existem dois turnos na produção.
- Na expedição trabalham três pessoas. Uma no setor financeiro, outra trabalha com as vendas e uma faz desenvolvimento.
- O marketing é feito através de rádio, placas, adesivos, etc.
- Quando há necessidade, monta-se períodos de hora-extra nos finais de semana. Neste caso, todos os membros trabalham na produção. Não existe valor fixo para isso, uma vez que os ganhos são partilhados igualmente entre os membros.

### **8.4 Sistema de trabalho**

Para que possa existir um maior aprendizado, estabeleceu-se um rodízio flexível de funções: a cada ano os cargos ficam à disposição, podendo ser trocados ou não. O principal critério é o do tempo de função, no entanto, a cada dois anos é obrigatória a mudança. Tem-se ressalva para o setor financeiro.

Sobre isso, Kanaane (1999, p. 105) faz uma importante observação:

“Se for adotada como premissa a alternância de posições entre líderes e liderados tem-se como resultante múltiplas perspectivas que retratarão condições facilitadoras para a definição do ambiente organizacional. Na medida em que o indivíduo visualiza perspectivas diferenciadas no ambiente de trabalho, inclusive àquelas relacionadas à dinâmica do poder e autoridade, há claros indícios de que um clima favorável surja no cotidiano das relações socioprofissionais afetando suas representações sociais sobre o trabalho, ou seja, abrindo um campo de possibilidades e alternativas de ações comprometidas...”.

Desta maneira, oportuniza-se o aprendizado de todos os membros do grupo em todas as funções. Também para não haver dependência nos períodos de férias, licenças ou desistências.

As férias são tiradas em dois períodos: 10 dias coletivamente no final do ano e os outros 20 dias individualmente, dentro de uma programação montada com todos.

### **8.5 As comissões**

Para estudar alguns pontos da proposta com maior profundidade e encaminhar certos trabalhos de estímulos necessários para o grupo, criaram-se algumas comissões:

**a. Formação, educação e divulgação:** Pensa e agiliza a troca de experiências com outros grupos, preocupa-se com a formação técnica e estimula a formação escolar de todos. Estuda, escreve e elabora materiais sobre a história do grupo, para divulgação e estímulo a outros grupos.

**b. Estatuto e Patrimônio:** Responsável por questões como situação de desistência do grupo, morte, invalidez, herança, etc.

**c. Saúde:** Tem como objetivo a prevenção dos problemas e cuidados do corpo e da mente. Procura priorizar o tratamento homeopático.

**d. Manutenção, limpeza e segurança:** Zela e organiza as questões

relacionadas a estes itens, fundamentais na empresa.

**e. Relacionamento e lazer:** Responsável por momentos de descontração, sair da rotina, conviver em outros momentos para melhor conhecimento e aumento dos laços afetivos do grupo. Organiza jogos, danças, celebrações, passeios, cursos, etc.

## **8.6 Comunicação**

No que se refere a produção, tem-se um quadro de recados para os avisos e os encaminhamentos necessários, além de se ter o dever de comunicar tudo para o responsável do turno da semana.

Para a limpeza, organização, aniversários..., tem-se um quadro para colocar os avisos e respectivas listas. Alguns recados também são colocados em lugares estratégicos.

No mais, existe muito diálogo, reuniões ordinárias bimestrais e extraordinárias sempre que se fizer necessário. As mesmas têm caráter de decisão, estudo, planejamento e decisão. Todo grupo participa.

## **8.7 Novos integrantes**

Quando há necessidade, novas pessoas são convidadas a integrar o grupo. Numa reunião geral, todos podem indicar e justificar os nomes que desejarem. O grupo avalia os nomes segundo os critérios que existem e define a pessoa que será convidada.

O convidado trabalha por seis meses, tempo de conhecimento e adaptação da proposta (estágio). Neste período, caso não seja possível a continuidade, a pessoa recebe o salário e os direitos sociais, mas não tem direito de participação no patrimônio.

No fim dos seis meses, é realizada uma avaliação da pessoa com todo grupo, quando o convidado expõe o que sente e como vê a proposta. O grupo também faz uma avaliação do convidado. Durante este período, a pessoa participa de todas as atividades, inclusive reuniões.

Vencidos os seis meses, o convidado, ficando no grupo, passa a ter direito a tratamento de saúde, à educação e se torna sócio. Entra no contrato social com uma cota simbólica.

Quanto ao patrimônio, a pessoa terá direito a parte do que ajudou a adquirir a partir do dia em que entrou, retirável, em caso de desistência, somente depois de três anos.

O Estatuto está sendo reelaborado com assessoria jurídica e deve ser concluído este ano.

### **8.8 Questão econômica**

Com relação a questão econômica, uma porcentagem do faturamento é destinado aos gastos com pessoal (retiradas, saúde, formação, direitos sociais, etc.). O restante é destinado a despesas com capital de giro, ampliação do patrimônio, matéria prima, etc.

A retirada é igual para todos os membros, independentemente da função que a pessoa exerce. Em épocas difíceis, de crise, a retirada pode ser estipulada a apenas o necessário para as despesas mínimas de cada um, podendo, neste caso, haver uma diferenciação de retirada, que está diretamente ligada ao faturamento.

## 9 CONCLUSÃO

A economia de mercado não é o único e irreversível caminho da sociedade, como se fora dele não houvesse salvação e dentro dele não existisse alternativa. É preciso e possível pensar e propor uma outra racionalidade mediante a união solidária das pessoas. A auto-organização das pessoas na produção material da sua vida, a sua valorização como sujeitos, não apenas gera autoconfiança nos mesmos, liberando potencialidades e encorajando-os a tomar iniciativas, mas também representa um suporte social que permite apoiar uma saída solidária que possibilite dignidade para as pessoas.

Por isso se reconhece e se valoriza o potencial das micro-organizações populares, da participação comunitária, do desenvolvimento local, dos laços solidários nos espaços de micro-escala, um estilo de desenvolvimento centrado na qualidade de vida das pessoas, na ética, no equilíbrio ambiental, etc.

Depara-se, assim, com uma outra economia, que não apenas produz riqueza por produzir riqueza, e outro mercado, orientado para a produção da qualidade de vida de seus membros.

Esta nova racionalidade, que implica por parte dos sujeitos comportamentos sociais e pessoais novos, tanto no plano da organização da produção e das empresas, como no dos sistemas de destinação de recursos e distribuição de bens e serviços produzidos e nos procedimentos e mecanismos de consumo e acumulação, pressupõe a presença do que se define por “fator C”, assim

chamado porque em muitos idiomas é a inicial de palavras como: cooperação, companheirismo, coletividade, colaboração, coordenação e comunidade, valores que caracterizam uma ação conjunta e solidária (Heerdt, 1999, p. 63).

Nestas experiências, o conflito capital/trabalho é minimizado, pois não há a disputa para ver quem mais se apropria da riqueza gerada, ou da “mais-valia”. Os detentores do capital são os trabalhadores.

Essa situação provoca uma mudança de enfoque na política de recursos humanos, que, tradicionalmente voltada para a harmonização dos interesses conflitantes entre capital e trabalho, passa para uma nova postura, por força da qual os agentes da política de recursos humanos tendem a concentrar seus esforços e ações na valorização do ser humano.

Dentre as experiências com características autogestionárias no Brasil, existem os MPAs (Mini Projetos Alternativos), que foram objeto de estudo desta dissertação. Evidentemente, os MPAs variam de acordo com cada realidade: as relações sociais e a estrutura de poder instituídas no interior do grupo, a experiência econômica individual e/ou coletiva dos componentes e o nível de relacionamento com o poder local são alguns dos fatores que influenciam decisivamente o direcionamento de cada iniciativa. Por isso, para um projeto econômico solidário tornar-se viável, tanto econômica quanto comunitariamente, não bastam que as condições de mercado sejam favoráveis e que conte com uma boa administração. A complexidade desse tipo de experiência é tamanha que um simples atrito entre alguns integrantes do grupo pode comprometer a continuidade do projeto; da mesma forma, para aqueles grupos cujo nível de organização é mais frágil, a interferência de representantes do poder local pode trazer conseqüências negativas imprevisíveis. Por outro lado, as relações de poder que se estabelecem tanto podem vir a favorecer a organização e a consolidação do grupo como, ao contrário, torpedear completamente o processo.

Sucintamente, poder-se-ia concluir que:

a. Os MPAs se constituem em mecanismos concretos que atuam seja através do aproveitamento dos recursos locais, seja permitindo que parte do tempo

das pessoas possa ser utilizado em atividades produtivas, ou procurando-se eliminar a presença de intermediários que abocanham parte considerável dos resultados econômicos de certa atividade ou ainda como meio de geração de recursos econômicos para utilização individual ou comunitária. Esses "frutos", hoje já colhidos em algumas experiências, são de importância indiscutível. No entanto, essa ajuda ainda não é suficiente para elevar (ou melhorar) as condições sociais das pessoas envolvidas nos MPAs. Muitas vezes, apenas evita que a situação piore ainda mais.

b. Essas experiências vêm se constituindo em oportunidades valiosas para o aprendizado dos técnicos (assessores) e dos participantes. Com elas, pode-se constatar que o trabalhador comum também é capaz de administrar certos empreendimentos. Isso não minimiza a educação formal, muito pelo contrário, ambas precisam caminhar juntas.

c. A participação nessas pequenas experiências vem permitindo que os integrantes dos grupos se capacitem para a administração de "coisas maiores". Diversas pessoas já assumiram com desenvoltura funções na administração de associações comunitárias, de sindicatos e noutras esferas da sociedade.

d. Não há, a priori, "projetos bons" e "projetos ruins", como não bastam os estudos de mercado, viabilidade econômica, etc. A realidade local, o comprometimento dos participantes, a articulação do grupo com outras iniciativas, os objetivos esperados, o processo de assessoria, etc, são importantíssimos.

e. Politicamente, há dois aspectos importantes que devem ser ressaltados nos MPAs: de um lado, o conjunto de oportunidades que propiciam a partir do concreto, da "mão na massa", para o exercício de uma prática que permite identificar, objetivamente, as relações de poder que se estabelecem e suas conseqüências no interior dos grupos e fora deles; de outro lado, a contribuição que vêm prestando aos setores populares no sentido de se libertarem das correntes que os prendem às forças políticas locais, permitindo que passos efetivos sejam dados na direção do desatrelamento e da independência frente ao poder local. Dessa



forma, passos decisivos são dados com vistas à conquista da cidadania, em cujo espaço os indivíduos, brevemente, possam se fazer presentes no processo social.

f. Melhoria na qualidade de vida, em termos de padrão de vida e de educação e incorporação de hábitos alimentares mais saudáveis.

g. Espaços de aprendizado para a vida profissional, com aquisição de novos conhecimentos técnicos, de gerenciamento da produção e de relacionamento com o mercado.

h. Novas formas de sociabilidade e de convivência no cotidiano, implicando no desenvolvimento de valores humanos, tais como a cooperação, a solidariedade, o comunitarismo, o exercício da democracia nas relações grupais cotidianas, etc.

i. Integração na vida comunitária das localidades, em seus aspectos sociais, culturais e políticos, desenvolvendo novas práticas de parcerias e de exercícios para construção da cidadania.

j. Fortalecimento de uma racionalidade econômica baseado em valores como a solidariedade, parceria, simplicidade, igualdade, realização grupal...

k. Redimensionamento dos projetos de vida de muitos de seus participantes, e a sua constituição em sujeitos sociais mais comprometidos com a vida comunitária e a transformação social.

l. Demonstram ser possível um empreendimento econômico se viabilizar sem a figura de um dono, patrão ou chefe, que dá as ordens e fica com os resultados gerados.

Essas contribuições, embora de suma importância, são ainda pequenas e limitadas se considerado o conjunto da população e a abrangência e profundidade de seus problemas.

No entanto, sabe-se que as dificuldades enfrentadas no dia-a-dia são as mais variadas e não se pode perder de vista que a lógica da sociedade dominante que influencia e condiciona cada um dos indivíduos é exatamente inversa à lógica dos MPAs. Na primeira, uns falam pelos outros; o chefe é quem dá as ordens;

administração/gerenciamento são coisas para os “doutores”; o lucro e a acumulação são os objetivos finais de cada projeto, de cada ação. Negar tudo isso, através da prática concreta, é navegar contra a correnteza. Daí a necessidade de um processo eficaz de assessoramento que possa, no curso da própria prática, ajudar aos grupos a encontrarem caminhos realmente alternativos. A lógica dos MPAs é outra, inteiramente contrária: a busca da cidadania e da sobrevivência; a descoberta de formas alternativas para o desenvolvimento de atividades econômicas; a construção de um processo comunitário, semente de uma nova sociedade, na qual a solidariedade substitua a exploração e as desigualdades dêem lugar à justiça social.

Quando questionou-se na introdução desta dissertação se estas experiências dos MPAs seriam também formas de recriação e de resgate daquelas experiências de organização solidária e espontânea que a população sempre manteve ao longo da história e estão hoje em processo de desaparecimento, dado o modelo de sociedade que prima pelo individualismo, competição e isolamento das pessoas, a resposta a essa pergunta tanto pode ser afirmativa como negativa, dependendo do tipo e do significado de cada uma. Positivamente porque o mutirão é uma prática que esteve sempre presente na vida dos camponeses; faz parte da sua cultura. Nele não há donos, mandatários ou chefes; em cada caso, há alguns indivíduos que exercem maior liderança. O mutirão é um espaço concreto onde a população pratica a solidariedade; realiza-se sempre com vistas à prestação de serviços a alguém, porém todos acabam sendo ajudados. Negativamente, por exemplo, numa experiência de padaria comunitária, onde a divisão do trabalho e a especialização de funções são bastante acentuadas, restringe-se e até anula-se as possibilidades de manutenção do mutirão como base da organização do trabalho. Neste caso, o projeto é uma forma de sobrevivência e precisa de uma organização própria.

Sobre um lugar de destaque destes projetos na sociedade, com possibilidade de tornarem-se o modelo hegemônico, é difícil oferecer uma resposta afirmativa. Mas, mesmo sendo uma utopia, não custa acreditar nisso. Afinal, muitas propostas utópicas se transformaram em realidade.

Esta dissertação, que abordou diferentes sistemas organizacionais, mais especificamente a autogestão, bem como diversas caracterizações da realidade macro em que os sistemas organizacionais atuaram e atuam, demonstrou que existe algo novo no ar, ou melhor, na terra. Não há dúvida de que novas concepções de organização e pessoa estão despontando.

Neste contexto, um novo perfil será exigido do trabalhador, a alienação dará lugar a sua inclusão integral na empresa, tendo maior responsabilidade e participação nos processos decisórios, tendo espaço para liberar sua criatividade e flexibilidade para adaptar-se às mais diversas situações.

No momento em que mundo entrou no Terceiro Milênio e a reflexão sobre esta época impele também a buscar entender, nas tramas do presente, as silhuetas possíveis do futuro. A ação cidadã torna-se efetiva quando articula a teoria, a reflexão analítica com a ação consistente, metódica, politicamente determinada com intencionalidade propositiva.

A universidade, enquanto instituição por excelência do conhecimento, vê-se hoje inquirida a dar razões para a esperança do ser humano, num mundo marcado pela desumanização das relações de produção e dilaceramento dos padrões de convivência social.

Paradoxos estruturais precisam ser resolvidos: conquistou-se a capacidade de equacionar o problema da alimentação, pelos meios de produção disponíveis, e nunca a *fome*, maior de todas as injustiças e sinal mais perverso de todas as desigualdades.

Exatamente pelo fato da Economia Popular Solidária e os Mini Projetos Alternativos representarem um das propostas concretas para a justiça social, é extremante necessário, e atual, o aprofundamento de várias questões citadas, por exemplo:

- formas de implementar a gestão participativa, ou seja, metodologias práticas que auxiliem na concretização das idéias defendidas no decorrer desta dissertação;

- as ONGs como modelos de empresas para o século XXI, pois tem maior transparência, capacidade de fiscalização pela população, menos corrupção, maior respaldo pela sociedade, maior responsabilidade social, etc;

- a função da universidade diante do crescimento das ONGs ;

- a empregabilidade das ONGs, ou seja, como elas poderão ser mais eficientes na resolução do drama do desemprego, visto que os investimentos públicos têm sido praticamente ineficientes.

Grande parte da população, sem dúvida, afirmará que o conteúdo aqui apresentado sobre Economia Popular Solidária e Mini Projetos Alternativos é utopia, apenas sonho. Mas, muitos sinais estão se evidenciando, coisas que antes pareciam impossíveis, apenas sonhos, conforme Souza (2000, p. 12):

- Num país onde a *criança* sempre foi representada como *incapaz*, decorrente de sua ausência na máquina social de produção, instituímos o Estatuto da Criança e do Adolescente, documento legal de cidadania a ser conquistada em plenitude pelas gerações futuras.

- Fizemos o Código Ambiental Brasileiro.

- Criou-se o Ministério Público, a rede de Defesa e Proteção aos Direitos da Mulher, a defesa da identidade e cultura Negra, o atendimento aos Portadores de Necessidades Especiais.

- Criamos um novo padrão de Direito do Consumidor, um novo Código de Trânsito, ainda imperfeito.

- Surgiu uma nova forma de organizar a sociedade através de milhares de ONGs.

- Tivemos a luta pela Anistia, pelas Diretas-Já, pela Constituição Cidadã de 1988, pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), entre tantas conquistas sociais e políticas.

- Banimos deputados bandidos, serradores de gente, traficantes e narco-trafficantes, despachantes do grande capital especulativo ou do latifúndio

improdutivo.

- Cassamos um senador, representante do Legislativo formal e concessivo, que comprovadamente usava a imunidade parlamentar para proteger seus promíscuos interesses.

- Assistimos à queda do Juiz ladrão, do Juiz fujão, do banqueiro desonesto, do professor universitário anti-ético, fabricante de laudos médicos sob encomenda, etc.

Quem imaginaria isso há 20 anos? Quase ninguém! Por isso, esta é a nova corrente que deve alimentar a ação daqueles e daquelas que se sentem impelidos(as) a lutar por um mundo melhor.

Torna-se tarefa de instituições como a universidade sistematizar este processo ético e político, transformar a luta real em um horizonte de novas relações sociais e culturais, cooperativas, solidárias, fraternas. Afinal:

Este pensamento e esta ação precisam ser produzidos pelos pensadores, educadores e cidadãos que continuam a nutrir os mais elevados sentimentos e parâmetros éticos para a condição humana. É neste caminho que a proposta autogestionária encontra seu rumo, inspiração e identidade.

Somente trabalhadores educados, conscientes de seu papel histórico, podem tomar parte da forma bem sucedida na administração do processo social. Além disso, é essencial que, dentro da sociedade, exista uma “inteligência” revolucionária, que elabore uma teoria revolucionária e que ajude os trabalhadores a tornarem-se conscientes de sua posição e possibilidades históricas.

A universidade tem uma missão e uma grande responsabilidade de oferecer pistas de saída para a realidade em que o mundo se depara. Por isso, a alternativa autogestionária precisa ressoar mais forte no meio dela.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A LUTA contra a pobreza. **Autogestão**. São Paul, n. 1, abr./maio 2000, p. 4.

AGENDA Latino-americana. Manágua: Edição Olho d'água, 1998.

ARRUDA, Marcos. **Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa**. Genebra, 1996. Texto preparado para apresentação na Conferência sobre Globalização e Cidadania, organizada pelo Instituto de Pesquisas da ONU para o Desenvolvimento Social.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 1992.

\_\_\_\_\_. **NBR 10719**: apresentação de relatórios técnico-científicos. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA – ANTEAG. **Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho**. São Paulo: Anteag, 2000.

AUTOGEST – A revista da autogestão, São Paulo, ano 1, n. 1, jun.-ago. 1997.

BOFF, Leonardo. **O despertar da águia: o dia-bólico e o sim-bólico na construção da realidade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos)

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de vida no trabalho – dilema e perspectivas. In: Congresso Internacional de Educação do Colégio Coração de Jesus, n. 1. **Anais...** Florianópolis, 02-05 abr. 1998, p. 279-281.

CAMPOS, Marcelo Luís de; MEDEIROS, Sérgio F. Construção de um modelo organizacional auto-dirigido em um sistema de produção em série e com baixo ciclo para realização da tarefa – um sistema promotor de competitividade. In: Simpósio de Ergonomia e Organização do Trabalho, n. 1. **Anais...** Florianópolis, 20 set. 1999.

CAPACITAÇÃO, negócios e vivência comunitária. **Autogestão**, São Paulo, n. 1, abr./maio 2000, p. 9.

CARBONARI, Paulo César. **Economia popular solidária: possibilidades e limites..** Passo Fundo, 1999. Disponível em: <[Http:www.milenio.com.br/ifil/rcs/biblioteca/Carbonari.htm](http://www.milenio.com.br/ifil/rcs/biblioteca/Carbonari.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2001.

CÁRITAS BRASILEIRA. **Relatório geral de sistematização: uma trajetória da Cáritas brasileira.** Brasília, 2001.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão: o nascimento das ONGs.** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONCEITUAÇÃO de autogestão. **Autogestão**, São Paulo, n. 5, dez. 2000-jan. 2001, p. 10.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Brasil - alternativas e protagonistas: por uma sociedade democrática.** Petrópolis: Vozes, 1994.

CONTRERAS, Juan Manuel. **Como trabalhar em grupo: introdução à dinâmica de grupos.** São Paulo: Paulus, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia e administração.** Campinas: Alínea, 1999.

EMPRESAS falidas e recriação de trabalho. **Autogestão**, São Paulo, ago./set. 2000, p. 6.

ESQUEMA das três revoluções do capitalismo. **Revista de Fato**, Central Única dos Trabalhadores, 1993, p. 22.

ETZIONE, Amitai. **Organizações modernas.** 8. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

FARIA, Aparecido de. Já não é um sonho. **Autogestão**, São Paulo, n. 1, abr./maio 2000, p. 2.

FARIA, Aparecido. Autogestão, emprego a custo zero, **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 mar. 1998, p. 2-2.

FAVARET FILHO, Paulo. **Autogestão: promessas e desafios**. Rio de Janeiro: BNDS, 1996. p. 5-27.

FELINTO, Marilene. Um manifesto contra o horror econômico. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15 jun. 1997. Folha Mais, p. 16.

GAIGER, L. et al. A economia solidária no RS: viabilidade e perspectivas. **Cadernos CEDOPE**, n. 15, 1999. Série Movimentos Sociais e Cultura.

GAIGER, Luiz Inácio G. **O trabalho ao centro da economia popular solidária**. Caxambu, 1999. Disponível em: <<http://www.cpp.inf.br/docs/otac.rtf>>. Acesso em: <1 mar. 2001>

GAIGER, Luiz Inácio. As microexperiências populares: Novas malhas de um tecido social. **Revista Tempo e Presença**, Rio de Janeiro, n. 282, jul./ago., 1995, p. 11-13.

GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. Ergonomia e qualidade da escola de 1º e 2º graus. In: Congresso Internacional de Educação do Colégio Coração de Jesus, n. 1. **Anais...** Florianópolis, 02-05 abr. 1998, p. 305- 315.

GONÇALVES, Renato. **Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas**. Rio de Janeiro: BNDS, 1996. p. 29-57.

GONÇALVES, Wagner Augusto. Legislação específica para as empresas de autogestão. **Autogestão**, São Paulo, n. 1, abr./maio 2000, p. 7.

GRZYBONSKI, Cândido. Desemprego estrutural e possibilidades de saída. In: **EMPRESA social e globalização**. São Paulo: Anteag, 1998. p. 9-30.

GUILHERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1976.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. 1995. 473 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Produção) - Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. Autogestão de empresas: novas experiências para velhos problemas. In: VIEITEZ, Cândido Giraldez (org.). **A empresa sem patrão**. Marília : UNESP, 1997.

HEERDT, Mauri Luiz. **Metodologia científica: um instrumento auxiliar para produzir sistematizar e publicar conhecimentos**. Palhoça, 2001. Não publicado.



HEERDT, Moacir. **A importância dos valores no desenvolvimento de empreendimentos coletivos**. 1999. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência – FESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

HINKELAMMERT, Franz J. **Crítica à razão utópica**. São Paulo: Paulinas, 1986.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século 21**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KURTZ, Robert. Mataram o lazer. **Istoé**, São Paulo, n. 1521, 25 nov. 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacana. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LANNES, Luciano Santos. **Equipes auto-gerenciáveis e a forma de Organização do trabalho adequada à sua implantação**. São Paulo, 1998. Disponível em: <[www.lslannes.com.br/monografia](http://www.lslannes.com.br/monografia)>. Acesso em: 10 jan. 2001.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1999.

LIBÂNIO, João Batista. A fraternidade e os desempregados. **Vida Pastoral**, São Paulo, n. 204, jan./fev. 1999, p. 11-17.

LISBOA, Armando de Melo. **Desordem no trabalho, economia popular e exclusão social: algumas considerações**. Florianópolis, 1998. Não publicado.

LISBOA, Armando de Melo. **Os desafios da economia popular solidária**. Florianópolis, 1999. Não publicado.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LOJKINE, Jean. **A classe operária em mutações**. Trad. por José Paulo Netto. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1990.

MANCE, Euclides André. **A colaboração solidária: compreendendo, transformando e conectando o que já existe**, CEPAT - **Informa**, Curitiba, ano 5, n. 48, mar. 1998, p.10-19.

MANCE, Euclides André. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. 1998. Disponível em <<http://www.aol.com.br/mance/rede.html>>. Acesso em: 15 dez. 2000.

MARTINS, Jorge Luiz. Sindicalistas e empresários: o que pensam da autogestão. In: EMPRESA social e globalização. São Paulo: Anteag, 1998. p. 31-50.

MÔNACO, Lourival Carmo. Abertura. In: EMPRESA social e globalização. São Paulo: Anteag, 1998. p. 1-8.

MONTMOLLIN, Maurice de. **A ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

NAJJAR, Eduardo Rienzo. **Administração participativa e autogestão**. São Paulo, 1999?. Disponível em: <<http://www.transformmo.com.br>>. Acesso em: 30 maio 2001.

NUNES, Angela. “Eu adoro o meu chefe”. **Veja**, São Paulo, Editora Abril, ed. 1658, 19 jul. 2000, p. 141.

NUNES, César. A filosofia e educador do terceiro milênio. **Jornal Corujinha**, Florianópolis, n. 36, nov. 2000, p. 12.

O PAI da autogestão. **Autogestão**, São Paulo, n. 3, ago./set. 2000, p.3.

O ROMANTISMO de Charles Fourier. **Autogestão**, São Paulo, n. 2, jun./jul. 2000, p.3.

O’NEILL, Maria José Pereira da Silva; MORÁS, Márcia Cristina de Angelo. A invisibilidade das LER/Dort, **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 fev. 2001, p. A 3. Opinião.

OLIVEIRA, Ildes Ferreira de Oliveira. **Micro-projetos econômicos comunitários: limites e possibilidades**. Salvador: CEAS, 1988?.

PROJETO solidário. **Autogestão**, São Paulo, n. 1, abr./maio 2000, p. 3.

QUALIDADE de vida: índice de desenvolvimento humano da Organização das Nações Unidas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 jun. 1999, p. 1-24.

RAZETO, Luis. **O papel central do trabalho e a economia de solidariedade**. Santiago, Chile, 1998. Disponível em: <<http://www.alternex.com.br/~pacs/por/oficinaSES.htm>>. Acesso em: 12 fev. 2001.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. **História da filosofia: do romantismo até nossos dias**. Trad. De Álvaro Cunha. Vol. 3. 2. ed. São Paulo: Paulinas, 1991.

RIOLI, Vladimir Antonio. **Autogestão da Parahyba: idealização e implantação da autogestão na fábrica de cobertores Parahyba Ltda**. São Paulo, 1996. Não publicado.

SALDANHA, Vitório Perin. Sindicalistas e empresários: o que pensam da autogestão. In: EMPRESA social e globalização. São Paulo: Anteag, 1998. p. 31-50.

SANTOS, Neri dos; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O papel do homem na nova organização do trabalho. In: Congresso Brasileiro de Ergonomia, n. 8. **Anais...** Florianópolis, 1997, p. 820-827.

SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da. **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia.** 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SINGER, Paul. A aposta da autogestão. **Autogest**, São Paulo, ano 1, n. 1, jun./ago. 1997. p. 31.

SINGER, Paul. A crise do trabalho e a economia solidária. In: EMPRESA social e globalização. São Paulo: Anteag, 1998. p. 29-33.

SOUZA, Cristina Campos de Sá de. **Projetos de geração de trabalho e renda: alternativas de superação e enfrentamento da pobreza.** Chapecó: UNOESC, 1999. Relatório de pesquisa.

SOUZA, Herbert. Gestando uma nova cultura. **Autogest**, São Paulo, ano 1, n. 1, jun./ago. 1997. p. 32

STEWART, T. A. **Capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAUILE, José Ricardo. Nenhuma empresa é uma ilha. **Autogestão**, São Paulo, n. 3, ago./set. 2000, p. 4.

TAVARES, Anelise Guedes; PFEIESTICKER, Maria Aparecida P. Ergonomia e a satisfação do trabalhador de unidades de alimentação coletiva. In: Simpósio de Ergonomia e Organização do Trabalho, n. 1. **Anais...** Florianópolis, 20 de set. de 1999, p. 53-62.

THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TOLETO, Raquel; KLUEGER, Oscar. Grupos semi-autônomos no Brasil: justificativas e critérios para a implantação. In: Simpósio de Ergonomia e Organização do Trabalho, n. 1. **Anais...** Florianópolis, 20 set. 1999, p. 1-16.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

ULBRICHT, Leandra; PRZYSIEZNY, Wilson Luiz. Satisfação no trabalho e a relação com a qualidade sob a ótica da ergonomia. In: Simpósio de Ergonomia e Organização do Trabalho, n. 1. **Anais...** Florianópolis, 20 set. 1999, p. 73-86.

VEIGA, Aida. Tempos modernos. **Veja**, São Paulo, 5 abr. 2000, ed. 1643, p. 122-129.

VEIROS, Marcela Boro; FINCKLER, Dione De Marchi. Um estudo sobre os fatores relacionados à satisfação com trabalhadores de refeição coletiva. In: Simpósio de Ergonomia e Organização do Trabalho, n. 1. **Anais...** Florianópolis, 20 set. 1999, p. 39-52.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. 48. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

## 11 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANTONCICH, Ricardo; SANS, José Miguel M. **Ensino social da Igreja: trabalho, capitalismo, socialismo, reforma social, discernimento, insurreição e a não-violência**. Petrópolis: Vozes, 1986.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. São Paulo: Moderna, 1987.

BENEDETTI, Luiz Roberto. Desigualdade social e desemprego. **Vida Pastoral**, São Paulo, n. 204, jan./fev. 1999. p. 2-9.

CHEVALLIER, Jean-Jacques. **As grandes obras políticas**. Rio de Janeiro: Agir Editora, 1986.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

EDVINSSON, Leif; MALONE, S. Michael. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENCICLOPÉDIA Barsa. Rio de Janeiro - São Paulo : Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda, 1997.

HOBSBAWM, Eric. **Renascendo das Cinzas**. São Paulo: Cortez, 1992.

HORVART, Branko. **Socialismo autogestionário: origens e evolução**. São Leopoldo: CECA, 1990.

LEITE NETO, Alcino. O futuro pós-utópico. **Folha de São Paulo**, São Paulo, Caderno Mais, 11 jun. 2000, p.13-14.

LERNER, Walter. **Organização participativa**: mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LOPES, Paulo Roberto Curvelo. **Um contraponto a propostas concretas**. Juiz de Fora, 2001. Disponível em:  
<<http://www.milenio.com.br/ifil/rcs/biblioteca/lopes1.htm>>. Acesso em: 25 jan, 2001.

MAPA da exclusão. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 de set. de 1998. Especial A1, p. 1- 8.

MONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de Homem e Teoria Administrativa, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 1984.

RODRIGUES, Francisca. EUA tem 10 mil firmas autogeridas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 maio 1995, p. 2-3.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Lenilson Naveira. **A quarta onda**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

TENÓRIO, Fernando G. (org.) **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

VIDAL, Mario Cesar. **Os paradigmas em ergonomia**. Rio de Janeiro, 1999?. Não publicado.

## **ANEXOS**

1. Questionário aplicado a 76 Mini Projetos Alternativos.
2. Relação de Mini Projetos Alternativos de Santa Catarina.

## GRUPOS DO FUNDO DE CRÉDITO

DIOCESE:

MPA:

CÓDIGO:

ANO:

SEMESTRE:

RUA:

NÚMERO:

BAIRRO:

CIDADE:

CEP:

UF:

FONE:

### ATUALIZAÇÃO DO ENDEREÇO

RUA:

NÚMERO:

BAIRRO:

CAIXA POSTAL:

MUNICÍPIO:

CEP:

FONE:

### INFORMAÇÕES SOBRE O GRUPO

1. Atualizar o número de pessoas e famílias:

Quantas pessoas fazem parte do grupo?

Quantas famílias?

2. Como as pessoas sentem-se em relação ao seu grupo? Animadas? Desanimadas?

---

---

---

---

---

3. Como as pessoas vêem a continuidade (futuro) do seu grupo?

---

---

---

### INFORMAÇÕES SOBRE A ATIVIDADE DO GRUPO

4. O que o grupo produz, comercializa ou vende?

---

---

5. Quantas pessoas trabalham diretamente nesta atividade?

6. É um produto de qualidade? O que dizem as pessoas que compram?

---

---

---

---



7. A atividade do grupo está legalizada? Se está, melhorou a situação do grupo?

---

---

---

### **INFORMAÇÕES SOBRE A COMERCIALIZAÇÃO**

8. Como e onde é feita a comercialização dos produtos dos grupos?

---

---

---

9. Quais são as dificuldades encontradas na comercialização? O que o grupo está fazendo para superá-las?

---

---

---

### **INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO INTERNA DO GRUPO**

10. Como é a estrutura administrativa do grupo? Quais as funções?

---

---

---

11. Existe um quadro de horários para o trabalho do grupo? E, em média são quantas horas de trabalho por dia?

---

---

---

---

12. Os integrantes do grupo tem capacitação (formação, treinamento) suficiente para desenvolverem a atividade do grupo?

---

---

---

---

13. O grupo planeja periodicamente suas atividades? Faz avaliações regulares?

---

---

---

---

---

---

---

---

14. De que forma são tomadas as decisões do grupo? Todos participam? Como são resolvidos os conflitos internos que surgem no grupo?

---

---

---

---

---

---

---

---

15. O grupo faz registros de sua atividade: livro de atas, livro caixa, reuniões, decisões a serem tomadas, planejamento...

---

---

---

---

---

---

---

---

### **INFORMAÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO GRUPO NA COMUNIDADE**

15. O grupo participa das atividades da comunidade? Quais?

---

---

---

---

---

---

---

---

16. O grupo já serviu de incentivo para a formação de novos grupos? Qual ou quais?

---

---

---

---

---

---

---

---

17. O grupo se considera uma empresa qualquer ou tem preocupação com a transformação social?

---

---

---

---

---

---

---

---

## INFORMAÇÕES ECONÔMICAS

18. Quantas pessoas vivem exclusivamente da renda do MPA? E quantas complementam a renda com o MPA?

---

---

---

---

19. Qual a média em Salários Mínimos da retirada dos integrantes durante um mês? Como é feito a partilha? Todos recebem partes iguais?

---

---

---

---

## INFORMAÇÕES SOBRE AS DIFICULDADES

20. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo grupo? No quadro abaixo, enumere segundo a ordem de importância para o grupo. O número 1 para a maior dificuldade, 2 para a segunda e assim por diante.

	ASPECTOS	⇓
	Falta de Capital de Giro	
	Concorrência muito Forte	
	Carga Tributária Elevada	
	Maus pagadores	
	Falta de Crédito	
	Falta de Clientes	
	Problemas Financeiros	
	Recessão Econômica no País	
	Falta de Mão de Obra Qualificada	
	Falta de Conhecimentos Gerenciais	
	Instalações Inadequadas	
	Local Inadequado	
	Problemas com a Fiscalização	

21. O grupo já devolveu os recursos solicitados? Se não conseguiu devolver, quais os motivos?

---

---

---

## INICIATIVA COMUNITÁRIA

|DIÓCESE: |

|MPA: |

|CÓDIGO: |

|ANO: |

|SEMESTRE: |

|RUA: |

|NUMERO: |

|BAIRRO: |

|CIDADE: |

|CEP: |

|UF: |

|FONE: |

1. Quais foram as atividades realizadas com os recursos do MPA?

---

---

---

---

---

---

2. Que benefícios esta ajuda proporcionou à comunidade ou para as pessoas envolvidas?

---

---

---

---

---

---

## EDUCAÇÃO POPULAR

DIOCESE:		MPA:					
CÓDIGO:		ANO:		SEMESTRE:			
RUA:		NÚMERO:		BAIRRO:			
CIDADE:		CEP:		UF:		FONE:	

1. Quais foram as atividades realizadas com os recursos do MPA?

---

---

---

---

---

2. Quais foram os resultados alcançados com estas atividades?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Relação dos MPAS aprovados no período de 1989 a 1994

ORDEM	MPA	CIDADE	PES. ENVOI
1	CONSTRUÇÃO DE FORNOS DE CARVÃO	LEBON REGIS	0
2	CONSTRUÇÃO DE ESTUFA E HORTA COM IRRIGAÇÃO	MATOS COSTAS	45
3	IMPLANTAÇÃO DE OFICINAS ARTESANAIS NO MEIO	CAÇADOR	130
4	PROJETO DE INDÚSTRIA DE ARTEFATOS COURO	CAÇADOR	12
5	CONSTRUÇÃO E INSTALAÇÃO DE MOINHO COLONI	MATOS COSTAS	20
6	ESCOLA DE APRENDIZAGEM DE CRIANÇAS (8 A 10	CAÇADOR	150
7	COZINHA ALTERNATIVA NATURALISTA	CAÇADOR	575
8	PROJETO DE EDUCAÇÃO POPULAR	CAÇADOR	160
9	HORTA COMUNITÁRIA	CANOINHAS	950
10	FORNO COMUNITÁRIO	CAÇADOR	180
11	GRUPO DE COOPERAÇÃO FAMILIAR	CAÇADOR	30
12	ASSOCIAÇÃO DE DOCES CASEIROS SÃO ROQUE - AD	VIDEIRA	23
13	CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR (REFORMA)	IRINEOPOLIS	1500
14	ATELIER DE COSTURA	CAÇADOR	38
15	SERIGRAFIA E ESTAMPARIA	CAÇADOR	15
16	PRODUÇÃO DE COSTURA	CANOINHAS	350
17	FABRICA DE MASSAS CASEIRAS	CAÇADOR	47
18	APICULTURA COMUNITÁRIA	CANOINHAS	80
19	LAVOURA COLETIVA	FRAIBURGO	53
20	AUXÍLIO AO CENTRO COMUNITÁRIO	TRÊS BARRAS	500
21	COSTURA INDUSTRIAL	CANOINHAS	126
22	EDUCAÇÃO POPULAR	CAÇADOR	95
23	MINI-LOJA DE FABRICAÇÃO E CONSERTOS DE CALÇ	CAÇADOR	17
24	CRIAÇÃO DE CAPIVARAS	CAÇADOR	11
25	PROJETO ABELHA	CAÇADOR	36
26	REFORMA E MONTAGEM DE BATERIAS	CAÇADOR	11
27	ORGANIZAÇÃO E ENCAMINHAMENTO DE COMPRA	CANOINHAS	480
28	PLANTIO DE TOMATE	RIO DAS ANTAS	14
29	VIVEIRO VERDE	FRAIBURGO	19
30	CENTRO COMUNITÁRIO SERRA AZUL	SERRA AZUL	139
31	FÁBRICA DE VELAS SÃO FRANCISCO	CAÇADOR	14
32	COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL	CAÇADOR	330

ORDEM	MPA	CIDADE	PES. ENVOI
33	RANÁRIO	CAÇADOR	15
34	SERIGRAFIA	SALTO VELOSO	12
35	PANIFICADORA BONECA	CACADOR	21
36	FORNO COMUNITÁRIO	TRÊS BARRAS	75
37	PRODUÇÃO ALTERNATIVA	CHAPECÓ	80
38	MINI-MARCENERIA E FUNERÁRIA	TUNÁPOLIS	34
39	GALPÃO PARA COMPRAS COMUNITÁRIAS	CHAPECÓ	200
40	SERIGRAFIA	PINHALZINHO	17
41	AVIÁRIO	CUNHA PORÃ	14
42	MINI MALHARIA E CONFECÇÕES	CHAPECÓ	20
43	SALA COMUNITÁRIA DE CONFECÇÕES	QUILOMBO	80
44	RECUPERAÇÃO DE COBERTURA DE 25 CASAS 6X8	D. CERQUEIRA	130
45	MARCENARIA ESCOLA	CHAPECÓ	20
46	MASSAS CASEIRAS	CHAPECÓ	100
47	HORTA COMUNITÁRIA	CHAPECÓ	150
48	RECANTO DA AMIZADE	DESCANSO	240
49	TRABALHO COLETIVO	CANBUINZAL	22
50	MINI ASSOCIAÇÃO PARA PRODUÇÃO DE HOLERICU	CHAPECÓ	9
51	CRIAÇÃO DE ABELHAS	CHAPECÓ	122
52	PROJETO ESPERANÇA	SAUDADES	24
53	JSS MALHARIA	SÃO L. DO OESTE	35
54	FABRIQUETA DE CALÇADOS	CUNHA PORÃ	19
55	TARUMÃ HORTALIÇAS	CORONEL FREITAS	24
56	CONFECÇÃO COMUNITÁRIA	CAXAMBU SUL	40
57	GADO LEITEIRO	SÃO DOMINGOS	32
58	FERRO-ESQUADRIA	CHAPECÓ	13
59	LAVOURA COMUNITÁRIA	XANXERÊ	75
60	MINI-MALHARIA "CAUÊ"- LUSAP	CHAPECÓ	20
61	MINI-INDÚSTRIA	PALMITOS	63
62	FÁBRICA DE SABÃO CORONEL	CORONEL FREITAS	18
63	PROJETO PS E PO - EDUCAÇÃO PARA A SAÚDE	CHAPECÓ	200
64	CONFECÇÃO E BORDADOS	QUILOMBO	23
65	MASSA CASEIRA	CHAPECÓ	28
66	DEPÓSITO DA CEMA - CENTRAL MUNICIPAL DAS AS	SAUDADES	500

<b>ORDEM</b>	<b>MPA</b>	<b>CIDADE</b>	<b>PES. ENVOI</b>
67	CONFECÇÕES DIRCE	SEARA	40
68	UNIDOS	IPUMIRIM	10
69	BOLACHAS E PÃES CASEIROS	CHAPECÓ	23
70	GRUPO COLETIVO - INSTALAÇÃO ELÉTRICA	CHAPECÓ	14
71	COLETIVO: PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA CONSTRU	CHAPECÓ	15
72	TERRA PARA OS KAINGANG DO PINHAL	SEARA	
73	EMBALAGENS E VENDA DE FUMO	CHAPECÓ	11
74	COOPERAÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR	GUARACIABA	50
75	POSTO DE LAVAGEM	CHAPECÓ	25
76	PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS ( HORTA )	PLANALTO ALEGRE	10
77	UNIDOS PARA MELHORAR	QUILOMBO	54
78	PRODUÇÃO DE SEMENTES DE MILHO	MARAVILHA	100
79	PROMOÇÃO DE ARTESANATO E CONST. PEQUENA I	MARAVILHA	31
80	CASA DAS PASTORAIS SOCIAIS E MPA'S.	CHAPECÓ	
81	REPRODUÇÃO E RECRIA DE ALIVINOS DE CARPA	SÃO DOMINGOS	37
82	MALHARIA KAIRÓS	CHAPECÓ	17
83	HOUSADIA CONFECÇÕES	CHAPECÓ	12
84	MINI-PROJETO DE CONFECÇÃO	SERRA ALTA	19
85	PROJETO PEQUENO POLEGAR - ARTESANATO C/ AD	XANXERÊ	90
86	COZINHA ALTERNATIVA E FORNO COMUNITÁRIO	FLORIANÓPOLIS	
87	MINI-PROJETO DE ATENDIMENTO ÀS CRIANÇAS	FLORIANÓPOLIS	2000
88	MINI-PROJETO DE ORGANIZAÇÃO DA COMUNIDADE	FLORIANÓPOLIS	2000
89	MINI PROJETO COSTURA E GRUPO DE GESTANTES	FLORIANÓPOLIS	2000
90	CASA DA CRIANÇA	CANELINHA	30
91	PROJETO P ÃO COMUNITÁRIO	FLORIANÓPOLIS	2000
92	ACABAMENTO DA CASA DA COMUNIDADE	FLORIANÓPOLIS	300
93	CONFECÇÃO DE MALHAS	BRUSQUE	39
94	PADARIA COMUNITÁRIA	FLORIANÓPOLIS	500
95	CENTRO DE FORMAÇÃO COMUNITÁRIA	BRUSQUE	100
96	BALANÇA COMUNITÁRIA	LUIZ ALVES	150
97	OFICINA DO SABER	FLORIANÓPOLIS	500
98	CORTE E COSTURA	PALHOÇA	60
99	MARCENARIA COMUNIDADE CHICO MENDES	FLORIANÓPOLIS	30
100	PADARIA DA VILA	FLORIANÓPOLIS	15



<b>ORDEM</b>	<b>MPA</b>	<b>CIDADE</b>	<b>PES. ENVOI</b>
101	GRUPO DE COSTURA	FLORIANÓPOLIS	40
102	GRUPO DE COSTURA	FLORIANÓPOLIS	20
103	ESTRUTURA DE CULTIVO DO COND. DE PESCA E M	FLORIANÓPOLIS	21
104	ARMAZÉM COMUNITÁRIO CHICO MENDES	FLORIANÓPOLIS	3000
105	MINI-COOPERATIVA DE SABÃO	FLORIANÓPOLIS	50
106	ARMAZÊNS COMUNITÁRIOS	FLORIANÓPOLIS	8000
107	CENTRO COMUNITÁRIO VIDA E LIBERDADE	CAMPOS NOVOS	350
108	FEIRA COMUNITÁRIA/CRISTO RESSUSCITADO	JOINVILLE	35
109	FORNO COMUNITÁRIO	JOINVILLE	50
110	HORTA COMUNITÁRIA E MÁQUINAS PARA O CLUBE	JOINVILLE	200
111	MULHERES TRABALHADORAS	JOINVILLE	480
112	TRABALHAR A TERRA, GARANTIR A VIDA	MAFRA	833
113	CENTRO SOCIAL DE MÃES AGRICULTORAS E LÍDER	GUARAMIRIM	2000
114	PEQ. AGRIC., GARANTIR A VIDA É TER TERRA EM A	MAFRA	10
115	CONFECÇÃO DE ROUPAS SÃO CRISTOVÃO	JOINVILLE	50
116	SISTEMA AUTO-GESTIONÁRIO ( CONFECÇÕES)	BLUMENAU	13
117	FORMAÇÃO PARA MULHERES DA PERIFERIA	JOINVILLE	800
118	COSTURA COMUNITÁRIA	JOINVILLE	20
119	MULHERES CONQUISTANDO A VIDA	JOINVILLE	50
120	CENTRO DE PASTORAL DE TRABALHOS ALTERNATI	JOINVILLE	84
121	CENTRO DE FORMAÇÃO - COZINHA ALTERNATIVA	GASPAR	1200
122	MINI-PROJETO PADRE GABRIEL	JOINVILLE	5
123	SANTOS DIAS	JOINVILLE	18
124	ESTAMPARIA ITINGA	JOINVILLE	15
125	PROJETO ALTERNATIVO SANTA ANA	JOINVILLE	18
126	CONFECÇÃO 3 MARIAS	JOINVILLE	15
127	COZINHA COMUNITÁRIA COM ALIMENTAÇÃO ALTE	JOINVILLE	200
128	MARCENARIA SANTO DIAS	LAGES	50
129	OPERÁRIA: CONSTRUÇÃO E COMÉRCIO LTDA	LAGES	60
130	EDUCAÇÃO POPULAR ALTERNATIVA AOS TRABALH	LAGES	1213
131	PRODUÇÃO COMUNITÁRIA DE ALIMENTOS	LAGES	120
132	ESCOLA PAROQUIAL DE TEOLOGIA	BOCAINA DO SUL	40
133	COOPERATIVA DE COSTURA	LAGES	30
134	FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS COMUNIDADES	LAGES	0

<b>ORDEM</b>	<b>MPA</b>	<b>CIDADE</b>	<b>PES. ENVOL</b>
135	PRODUÇÃO COMUNITÁRIA DE ALIMENTOS	LAGES	120
136	PRODUÇÃO COMUNITÁRIA E COMÉRCIO DE ALIME	LAGES	
137	MELVITA ACOLCHOADOS E CONFECÇÕES LTDA	LAGES	25
138	INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ARTEFATOS DE CIMEN	OTACÍLIO COSTA	28
139	MINI-POSTO DE ERVAS MEDICINAIS	S. JOSÉ DO CERRITO	1000
140	SABÃO PLANALTO LTDA	LAGES	10
141	EDUCAÇÃO ALTERNATIVA DE BASE PARA MULHER	LAGES	158
142	LIZI - CONFECÇÕES DE ENXOVAIS E VESTUÁRIO	LAGES	20
143	CRISTÃOS UNIDOS EM BUSCA DE MAIS VIDA	CAPÃO ALTO	15
144	HORTA COLETIVA DAS CRIANÇAS E ADOLESCENTE	LAGES	70
145	LAVANDERIA DA CASA	LAGES	25
146	MALHARIA UNIÃO	LAGES	21
147	GRÁFICA	LAGES	500
148	TÉRMINO DE CONSTRUÇÃO/ CENTRO COMUNITÁRI	CERRO NEGRO	
149	ARTESANATOS DE MADEIRA E CROCHE ( CALÇADO	LAGES	100
150	CANTINA FRATELLO SOLLE	LAGES	6
151	PRODUÇÃO DE ALIMENTOS	LAGES	16
152	PRODUÇÃO COMUNITÁRIA DE CANUDOS	LAGES	12
153	COSTURA COMUNITÁRIA	MORTANDADE	30
154	MINI-MALHARIA IRMÃ DULCE	SÃO JOSÉ DO CERRITO	11
155	REFORMA DO CENTRO COMUNITÁRIO	LAGES	6000
156	TRICOLÃ	OTACÍLIO COSTA	8
157	CONSTRUÇÃO COMUNITÁRIA DE CASAS POPULARE	LAGES	200
158	UM MOÍNH0 DE MILHO	ITAIÓPOLIS	228
159	FUNDO DE CAPITAL DE GIRO	RIO DO OESTE	387
160	CENTRO COMUNITÁRIO	ITAIÓPOLIS	288
161	ASSOCIAÇÃO PEQUENOS AGRICULTORES/ DEPÓSIT	ALFREDO WAGNER	330
162	GRUPO DE PEQUENOS AGRICULTORES/COMPRA DE	PRES. GETÚLIO	340
163	CENTRO COMUNITÁRIO	RIO DO SUL	150
164	EMPRÉSTIMO DE TROCA-TROCA DE ADUBOS	PRES. GETÚLIO	65
165	MINI-PADARIA	SALETE	14
166	MINI-MERCADO	RIO DO SUL	0
167	ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS AGRICULTORES DE A	AURORA	75
168	AMIGAS EM AÇÃO	SALETE	19

ORDEM	MPA	CIDADE	PES. ENVOI
169	HORTA E ROÇA COMUNITÁRIA	JOSÉ BOITEUX	100
170	CORAGEM E ESPERANÇA	SALETE	21
171	FABRIQUETA DE RAÇÃO	PRESIDENTE GETÚLIO	21
172	ROÇA COMUNITÁRIA	JOSÉ BOITEUX	180
173	GRUPO DOS CINCO	RIO DO OESTE	22
174	REFLORESTAMENTO COMUNITÁRIO DE ERVA-MAT	JOSÉ BOITEUX	180
175	UNIDOS SEREMOS FORTES	PRESIDENTE GETÚLIO	31
176	MINI-FITA	ITAIÓPOLIS	28
177	CAFUZOS - COMPRA DE JIRICO	JOSÉ BOITEUX	0
178	CENTRAL DE PRODUÇÃO DE ALIMENTOS NATURAIS	TREZE DE MAIO	400
179	CONFECÇÃO COMUNITÁRIA DE FLORES ARTESANAI	TUBARÃO	100
180	CONSTRUÇÃO DE UMA MARCENARIA PARA MENOR	CRICIUMA	
181	CONSTRUÇÃO DO CENTRO SOCIAL DE CONVIVÊNCI	LAGUNA	
182	DRENAGEM DE EFLUENTES SANITÁRIOS	CRICIUMA	200
183	ESCOLA DE CORTE E COSTURA E TRICÔ COMUNITÁ	CRICIUMA	
184	FABRICAÇÃO DE PÃO CASEIRO	CRICIUMA	
185	CONSTRUÇÃO DE FORNO COMUNITÁRIO	GRÃO PARÁ	100
186	FORNO COMUNITÁRIO	CRICIUMA	450
187	FORNO COMUNITÁRIO	ARARANGUÁ	500
188	MINI-CARPINTARIA	CRICIUMA	50
189	ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS	JAGUARUNA	1300
190	CONSTRUÇÃO CENTRO COMUNITÁRIO - SÃO PEDRO	JAGUARUNA	700
191	CONFECÇÃO ARTESANAL DE PESCA - REDE E TARR	JAGUARUNA	46
192	HORTA COMUNITÁRIA	BRAÇO DO NORTE	8
193	CONSTRUÇÃO DA CASA POPULAR	JAGUARUNA	500
194	CONSTRUÇÃO DA CASA COMUNITÁRIA	JAGUARUNA	1200
195	ENGENHO DE AÇUCAR	URUSSANGA	58
196	ASSOCIAÇÃO DOS PESCADORES DA LAGOA DO MIRI	IMBITUBA	168
197	CASA COMUNITÁRIA - CONSTRUÇÃO	JAGUARUNA	200
198	ENGENHO DE AÇÚCAR	MORRO GRANDE	70
199	EMENDA DA FIGUEIRA	~LAGUNA	40
200	ASSOCIAÇÃO SÃO JOÃO BATISTA ( ASSOSJOBA)	URUSSANGA	20
201	CONDOMÍNIO DE PESCADORES ARTESANAIS DA BA	LAGUNA	27
202	ASSOCIAÇÃO DOS PESCADORES DA LAGOA DO MIRI	IMBITUBA	42

<b>ORDEM</b>	<b>MPA</b>	<b>CIDADE</b>	<b>PES. ENVOI</b>
203	MUTIRÃO PASTORAL DA SAÚDE E DA CRIANÇA	ORLEANS	360
204	ARTESANATO DE MADEIRA	JAGUARUNA	17
205	EDUCAÇÃO POLÍTICA	JAGUARUNA	320
206	PADARIA COMUNITÁRIA	SOMBRIO	30

Relação dos MPAS aprovados no período de 07/1994 a 12/1997

ID	MPA	LOCAL	FAM. BENEF.
1	GÊNEROS ALIMENTÍCIOS JOZIMAR (CA 1001) (u)	CAÇADOR	3
2	PRODUÇÃO DE LEITE (CA 1002) (u)	CAÇADOR	3
3	FORNO COMUNITÁRIO SALSEIRO ( CA 1003) (u)	CAÇADOR	4
4	COSTURA (CH 1001) (u)	CHAPECÓ	4
5	ASSOCIAÇÃO "22 DE ABRIL" (CH 1002) ®	CHAPECÓ	8
6	SÓ A UNIÃO CONSTRÓI (CH 1003) ®	CHAPECÓ	6
7	PLANTIO COL. MELANCIA E ÁRVORES FRUTÍFERAS (CH1004)®	CHAPECÓ	3
8	NOVA SOCIEDADE (CH 1005) ®	CHAPECÓ	690
9	CREDISEARA (CH 1006) (u)	CHAPECÓ	200
10	TERRA - TOLDO PINHAL (CH 1007) ®	CHAPECÓ	15
11	HORTA COMUNITÁRIA - APABI (JO 1001) ®	JOINVILLE	11
12	GRUPO NOVA ESPERANÇA ( JO 1002) (u)	JOINVILLE	4
13	COFECÇÕES HOLANDI (LA 1001) (u)	LAGES	4
14	SUINOCULTURA (LA 1002) ®	LAGES	3
15	OUSADIA INDÚSTRIA E COM. CINTOS DE COURO (LA 1003) (u)	LAGES	4
16	HOMEOPATIA E SAÚDE (LA 1004) (u)	LAGES	55
17	MINHOCULTURA (RS 1001) ®	RIO DO SUL	3
18	P. E COMERC. DE MASSAS CASEIRAS (RS 1002) (u)	RIO DO SUL	4
19	COSTURA COMUNITÁRIA (TU 1001) (u)	TUBARÃO	5
20	GRUPO COLETIVO DE AGRICULTORES (CA 1004) ®	CAÇADOR	6
21	ESTRUTURA PRODUTIVA (CA 1005) ®	CAÇADOR	3
22	FORMAÇÃO E ORG. POP. URBANA (EP) ( CH 1008) (u)	CHAPECÓ	190
23	A. DE PEQ. PRODUTORES RURAIS UNIÃO (CH 1009) ®	CHAPECÓ	18
24	TRABALHO COM TRICÔ (CH 1010) (u)	CHAPECÓ	12
25	PROCESSAMENTO DE FRUTAS ( LA 1005) ®	LAGES	3
26	BARBOSA E SILVA (LA 1006) (u)	LAGES	2
27	CONFECÇÃO POSSAMAI (TU 1002) (u)	TUBARÃO	4
28	GRUPO DE CONFINAMENTO CELEIRO (CA 1006) ®	CAÇADOR	3
29	criação de frangos ( CA 1007) ®	CAÇADOR	9
30	FORMAÇÃO BÁSICA MULTIPLICADORA (CA 1008) (u)	CAÇADOR	170
31	GRUPO DE P. DE MÓVEIS AGOSTINI E SCOTTI ( CH 1009) (u)	CAÇADOR	3
32	MINISTRA ( CA 1010) (u)	CAÇADOR	60
33	MADRE MARIA BERNARDES (CA 1011) (u)	CAÇADOR	19
34	CONSTRUÇÃO CASAS P/FAMÍLIAS B. RENDA (CH 1011) (u)	CHAPECÓ	60
35	COOPERAÇÃO KAINGANG-CHIMBANGUE (CH 1012) ®	CHAPECÓ	6
36	AMOR A TERRA (CH 1013) ®	CHAPECÓ	90
37	ESCOLA VIDA KAINGANG (CH 1014) (r)	CHAPECÓ	50
38	PRODUÇÃO SEMENTES MILHO ( CH 1015) ®	CHAPECÓ	20
39	PADARIA E CONFETARIA CLAIR ( CH 1016) (u)	CHAPECÓ	7
40	CORTE E COSTURA ( CH 1017) (u)	CHAPECÓ	18
41	JURITÉ PATRIMARINS (CH 1018) (u)	CHAPECÓ	8
42	LLA CONFECÇÕES (CH 1019) (u)	CHAPECÓ	3
43	TERRA É VIDA (CH 1020) ®	CHAPECÓ	9
44	COOPERATIVA DE P. E COMERC. ROUPAS (CH 1021)(u)	CHAPECÓ	3
45	COOPERATIVA FAMILIAR (CH 1022) ®	CHAPECÓ	92
46	EDUCAÇÃO POPULAR P/ÍNDIOS E COLONOS (CH 1023) ®	CHAPECÓ	1.200
47	INDUSTRIALIZAÇÃO DO LEITE (CH 1024) (u)	CHAPECÓ	5
48	RESIART (CH 1025) (u)	CHAPECÓ	5
49	MICRO-UNIDADE PRODUTORA DE PELXE (CH 1026) ®	CHAPECÓ	13
50	GRUPO DE P. ALTERNATIVA MADRE PAULINA (FL 1001)(u)	FPOLIS	15
51	APOIO AOS P. CRIANÇAS E ADOLESCENTES (FL 1002) (u)	FPOLIS	466
52	G. DE PRODUÇÃO TIJOLOS ALTER. SOLO-CAL (FL 1003) (u)	FPOLIS	6
53	MARICULTORES DA PRAIA DO FORTE (FL 1004) (u)	FPOLIS	6

54	GRUPO DE PRODUÇÃO CAMA, MESA, BANHO (FL 1005)(u)	FPOLIS	17
55	LACHARES (FL 1006) ®	FPOLIS	10
56	P. N.S.a. APARECIDA - CRIAÇÃO DE ABELHAS (JO 1003) ®	JOINVILLE	2
57	UNIÃO E CONQUISTA (JO 1004) (u)	JOINVILLE	8
58	MARINA/MARIANA CONFECÇÕES INFANTIS (LA 1007) (u)	LAGES	3
59	EDUCAÇÃO E CIDADANIA - EDUC. POPULAR (LA 1008) (u)	LAGES	30
60	CENTRO COMUNITÁRIO DA VILA ESPERANÇA ( LA 1009) (u)	LAGES	150
61	MARCENARIA ALTERNATIVA MÓVEIS (RS 1003) (u)	RIO DO SUL	4
62	APOIO EDUCAD. DA COMUNIDADE CAFUSA ( RS 1004) (r)	RIO DO SUL	37
63	ARTICULAÇÃO DOS SINDICATOS AUTÊNTICOS (RS 1005)(u)	RIO DO SUL	140
64	ASSOCIAÇÃO AGRIC.DE ALFREDO WAGNER (RS 1006) ®	RIO DO SUL	43
65	AMIGOS DA ONÇA (RS 1007) ®	RIO DO SUL	4
66	CONFECÇÕES SANTA BARBARA (TU 1003) (u)	TUBARÃO	13
67	PROMOÇÃO HUMANA (TU 1004) (u)	TUBARÃO	42
68	DOCES E SALGADOS (TU 1005) (u)	TUBARÃO	4
69	PROJETO ALTERNATIVO COMUNITÁRIO (TU 1006) (u)	TUBARÃO	5
70	PADARIA COMUNITÁRIA DO ALAGAMAR ( TU 1007) (u)	TUBARÃO	4
71	CONF-VOLUNTÁRIAS I. CORAÇÃO MARIA (TU 1008) (u)	TUBARÃO	16
72	AMIGAS CONFECÇÕES ( TU 1009) (u)	TUBARÃO	5
73	BABY LEOVE TU 1010) (u)	TUBARÃO	5
74	DIVERSIFICACAO/MODERNIZAÇÃO PROPRIEDADES (CH 1027) ®	CHAPECÓ	40
75	DOZE DE MAIO ( CH 1028) ®	CHAPECÓ	23
76	FERRO E ESQUADRIA (CH 1029) (u)	CHAPECÓ	7
77	OFICINA DE MANIPULAÇÃO ( FL 1007) (u)	FPOLIS	20
78	MARMITAS Q-DELÍCIA (JO 1005) (u)	JOINVILLE	4
( * )	MILÚ - PRODUTOS NATURAIS E INTEGRAIS	JOINVILLE	
79	FLORICULTURA E BAZAR TRES ROSAS (LA 1010) (u)	LAGES	3
80	BOA IMPRESSÃO ARTES E PRODUTOS LTDA (RS 1008)(u)	RIO SUL	6
81	SOMANDO PARA VENCER (RS 1009) ®	RIO SUL	5
82	RÁDIO COMUNITÁRIA (TU 1011) (u)	TUBARÃO	40
83	CONFECÇÕES DE ENXOVAIS (TU 1012) (u)	TUBARÃO	4
84	AMARC (CA 1012) (r)	CAÇADOR	8
85	FORMAÇÃO POLÍTICA E RELIGIOSA (CA 1013) (u)	CAÇADOR	100
86	BIG ZITOS (CA 1014) (u)	CAÇADOR	3
87	PIO BELLO - IND. E COMÉRCIO E CONFECÇÕES (CH 1030) (r)	CHAPECÓ	25
88	QUEIJOS KI-BONI (CH 1031) ®	CHAPECÓ	3
89	PANIFICIOS MAGLÚ'S (CH 1032) (u)	CHAPECÓ	3
90	ARTESANAL APARECIDA( ( CH 1033) (u)	CHAPECÓ	10
91	CREDILUZ (CH 1034) ®	CHAPECÓ	350
92	ADIFER - FREIOS (CH 1035) (u)	CHAPECÓ	3
93	LACHARES (FL 1008) ®	FPOLIS	580
94	COOP. DE PRESTACO SERVIÇOS INFORMATICA (1009) (u)	FPOLIS	12
95	RENASCER SALGADINHOS E SALGADOS (JO 1006) (u)	JOINVILLE	3
96	GRANJA HABLE (JO 1007) ®	JOINVILLE	3
97	RADIO COMUNITÁRIA " CIDADANIA" (JO 1008) (u)	JOINVILLE	9
98	FRUTEIRA DA AMIZADE ( LA 1011) (u)	LAGES	3
99	PROJETO CORINGA (RS 1010) ®	RIO DO SUL	4
100	FORMAÇÃO DE AGENTES DE BASE (RS 1011) (u)	RIO DO SUL	250
101	RÁDIO COMUNITÁRIA "FM" (CA1015) (u)	CAÇADOR	23
102	ASSOCIAÇÃO NOVA ALIANÇA "APANA" (CH 1036) ®	CHAPECÓ	23
103	PRODUTOS LIMEIRA (FL 1010) ®	FPOLIS	3
104	RÁDIO ALTERNATIVA "FM" (JO 1009) (u)	JOINVILLE	4
105	EMPRESÁRIO DA PERIFERIA (LA 1012) (u)	LAGES	25
106	NISSEI CABELEIREIROS (LA 1013) (u)	LAGES	3
107	AGROINDUSTRIA C. B. P. AGROECOLOGICOS (TU 1013) ®	TUBARÃO	7
108	UAMJAS (TU 1014) (u)	TUBARÃO	65

109	A. S. BOM JESUS " RÁDIO COMUNITÁRIA FM" (CA 1016)u	CAÇADOR	10
110	HORTA COMUNITÁRIA (CA 1017) U	CAÇADOR	12
111	AMARC-ASSENTAMENTOS DE LEBON RÉGIS (CA 1018)r	CAÇADOR	57
112	CONTRUÇÃO DE AVIÁRIO (CH 1037) r	CHAPECÓ	18
113	APASA - PANIFICAÇÃO ARTEZANAL (CH 1038) u	CHAPECÓ	4
114	UNIÃO AGRÍCOLA (CH 1039) r	CHAPECÓ	20
115	Z.Z.K.J MÓVEIS E ABERTURAS (CH 1040) r	CHAPECÓ	4
116	S.T SUCESSO TOTAL (CH 1041) u	CHAPECÓ	10
117	OFICINA DE FITOTERÁPICOS (FL 1011) U	FPOLIS	14
118	CLUBE DE MÃES (JO 1010) u	JOINVILLE	20
119	RÁDIO COMUNITÁRIA (JC 1001) u	JOAÇABA	20
120	A. P. A F A S A PRODUTOS NATURAIS (RS 1012)r	RIO DO SUL	26
121	TUPAN (RS 1013) r	RIO DO SUL	3
122	PRODUÇÃO DE COGUMELOS (TU 1015) u	TUBARÃO	3

Relação dos MPAS aprovados no período de 01/98 a 12/2000

ID	MPA	DIOCESE	FAM. BENEF.
1	CLASSIFICADEIRAS DE FRUTAS	CAÇADOR	25
2	COMPRA DE UTENSÍLIOS PARA MINI AGROINDUSTRIA	CAÇADOR	12
3	MINI ABATEDOURO DE SUÍNOS	CHAPECÓ	8
4	APICULTURA E PEIXES	CHAPECÓ	10
5	CONFEÇÃO DE GUARDA-PÓ, CAMA E MESA	CHAPECÓ	3
6	PANIFICADORA BOM GOSTO	CHAPECÓ	3
7	GRUPO CHICO MENDES	CHAPECÓ	6
8	PROJETO ALTERNATIVO EMANUEL	LAGES	4
9	GRUPO GULA-GURI	CHAPECÓ	4
10	INDUÍSTRIA DE AÇÚCAR MASCAVO	CHAPECÓ	5
11	ASSOCIAÇÃO DE HORTIGRANJEIROS DE LINHA GOLFO	CHAPECÓ	3
12	CONSTRUÇÃO SOLIDÁRIA CAPINZAL	JOAÇABA	3
13	PRODUÇÃO COLETIVA DOMINGOS CARVALHO	JOINVILLE	34
14	PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS EM ABRIGOS	JOINVILLE	10
15	ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES DE CULTIVO PROTEJIDO	RIO DO SUL	3
16	GRUPO FAMILIAR OLIVEIRA	RIO DO SUL	3
17	FERRO ESQUADRIA C. L	CHAPECÓ	3
18	ASSOCIAÇÃO NOVOS CAMINHOS - APAEMAS	CHAPECÓ	22
19	APARVA - PRINCESA	CHAPECÓ	7
20	ASSOCIAÇÃO DOS FEIRANTES DE SMO - AFESMO	CHAPECÓ	21
21	AMIGO DO PEIXE	CHAPECÓ	5
22	ASSOCIAÇÃO DE TRABALHADORES RURAIS ARAÇA	CHAPECÓ	7
23	GRUPO FARROUPILHA	CHAPECÓ	4
24	NATIVOS PRODUCAO DE OSTRAS E MARISCOS	FPOLIS	3
25	ASSOCIAÇÃO DE PEDREIRO DE JARAGUA DO SUL	JOINVILLE	14
26	FACÇÃO ROSSI	LAGES	4
27	PEDAGOGIA DO MEL	CAÇADOR	100
28	PÃO E MASSAS - VAL VERDE	CAÇADOR	12
28	PALMEIRA	CHAPECÓ	6
29	AGRO-ECOLÓGICOS	CHAPECÓ	4
30	TERRA FELIZ	CHAPECÓ	10
31	PRODUÇÃO DE LEITE	CHAPECÓ	5
32	OFICINA DE BICICLETAS	CHAPECÓ	3
33	ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA DE CONFEÇÕES	CRICIÚMA	6
34	APPLAMA (Associação Produtores de Plantas Medicinais e aromát.)	FPOLIS	10
35	SITIO SCOLARO	JOAÇABA	4
36	DANI-GRILL ASSADOS E CONVENIENCIAS	JOINVILLE	3
37	VIDA NOVA	JOINVILLE	3
38	MOACIR ALBERTO DE OLIVEIRA	RIO DO SUL	3
39	CRIAÇÃO DE ANIMAIS	CHAPECÓ	5
40	NOVAS ALTERNATIVAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR	CHAPECÓ	41
41	GRUPO TOPI ALIMENTOS LTDA	CHAPECÓ	3
42	APICULTURA	CHAPECÓ	24
43	GELLER INDÚSTRIA DE CHURRASQUEIRAS	CHAPECÓ	4
44	UNIDOS PARA VENCER	CRICIÚMA	4
45	COMERCIALIZAÇÃO DE CARTÕES TELEFÔNICOS	JOINVILLE	3
46	GRICOLEX - GRUPO DE RECICLAGEM ITINGA	JOINVILLE	6
47	TURMINHA	RIO DO SUL	3
48	GRUPO DA FREGUESIA	RIO DO SUL	3
49	CONFEÇÕES I. J. I	TUBARÃO	3
44	AGROINDÚSTRIA DE AÇÚCAR MASCAVO	JOAÇABA	10
45	AGROINDÚSTRIA ECOLÓGICA	JOAÇABA	12
46	ASSENTAMENTO 25 DE MAIO	RIO DO SUL	6
47	GRUPO NOVA ESPERANÇA	RIO DO SUL	4
48	MÁQUINA DE TRICO INDUSTRIAL	RIO DO SUL	3



ID	MPA	DIOCESE	FAM. BENEF.
49	PERMANÊNCIA RURAL	RIO DO SUL	3
50	INEZA	RIO DO SUL	3
51	CRIAÇÃO DE CAMARÃO EM CATVEIRO	TUBARÃO	3
52	NUTRICOOPER	BLUMENAU	9
54	ASSOC. COMUNITÁRIA CULTURAL CONTESTADO - ACC	CAÇADOR	13
55	ASSOCIAÇÃO CULTURAL RÁDIO COMUNITÁRIA	CHAPECÓ	100
56	RÁDIO COMUNITÁRIA	LAGES	-
57	UNIÃO SOLIDÁRIA DE PLANTAS MEDICINAIS	RIO DO SUL	7
58	RÁDIO COMUNITÁRIA CIDADÃO	TUBARÃO	15
59	RECICLAGEM DE PAPEL	CAÇADOR	25
60	CASA PARA TODOS - AMISMO	CHAPECÓ	120
61	CONHECIMENTOS BÁSICOS EM COOP. AUTOGESTIONÁRIAS	JOINVILLE	18
62	AMIGOS DA NATUREZA	RIO DO SUL	8
63	NÃO PODE FALTAR O PÃO/GRUPO AMIZADE	CHAPECÓ	10
64	PRODUÇÃO DE SEMENTES AGRO-ECOLÓCIAS	CHAPECÓ	130
65	AQUISIÇÃO DE EQUIP. P/CURSOS CULINÁRIA AGRO-ECOLÓGICA	LAGES	50
66	GRUPO AMANHECER	RIO DO SUL	3
67	FORM. DE LIDERANÇAS COMUNIT.: DEMOCRATIZAÇÃO	TUBARAO	30
68	PROJ. FORMAÇÃO COMUNITÁRIA EM COMUNICACAO/CULTURA	JOAÇABA	8
69	HORTA COMUNITÁRIA	CAÇADOR	5
70	CATADORES DE PAPEL	CRICIÚMA	20
71	ELABORAÇÃO E PUBLICAÇÃO CARTILHA DIDÁTICA-AGRO-TUR.	FPOJIS	200
72	CURSO DE COMUNICAÇÃO RÁDIO COMUNITÁRIA	TUBARÃO	42
73	CONSTRUÇÃO DE UM MURO PARA CAMPO DE FUTEBOL	TUBARÃO	20
74	FORMAÇÃO DA CPT	RIO DO SUL	100