

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ABRIL DE 1997

**A PARTICIPAÇÃO DO
TRABALHADOR NA
GESTÃO EMPRESARIAL**

**CADERNOS EBAP
Nº 84**

RIO DE JANEIRO - BRASIL

PIEBAP / CE 84

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN FUNDAÇÃO GULLI V. PEAS
<u>L1844/98</u> 05/08/98

DB-00060771-1

Prezado Leitor,

Faça já sua assinatura dos **CADERNOS EBAP** por R\$18,00 e receba, ao longo do ano, seis exemplares. Você terá, sem dúvida, a oportunidade de refletir sobre importantes temas da administração pública brasileira.

A Editora

✂-----Corte aqui-----



<div data-bbox="556 884 737 1134"></div> <div data-bbox="170 1136 426 1170"><p>CADERNOS EBAP</p></div> <div data-bbox="170 1213 734 1628"><p>Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Praia de Botafogo, 190, Sala 426J Botafogo - Rio de Janeiro - RJ 22 253 - 900</p></div>	<div data-bbox="840 961 1310 995"><p>CADASTRO: CADERNOS EBAP</p></div> <div data-bbox="771 1190 1372 1608"><p>Nome:..... Instituição:..... Endereço:..... Cidade:..... País:..... Código Postal:.....</p></div> <div data-bbox="771 1839 1372 1907"><p>Data:...../...../..... Assinatura</p></div>
---	--

✂-----Corte aqui-----✂

CADERNOS E B A P

Publicação da **ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** da **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS** para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública.

DIRETOR DA EBAP

Armando S. Moreira da Cunha

CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

Fernando Guilherme Tenório

EDITORA RESPONSÁVEL

Deborah Moraes Zouain

COMITÊ EDITORIAL

Corpo docente da EBAP

EDITORIAÇÃO

Grupo Editorial da EBAP

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

CORRESPONDÊNCIA:

CADERNOS EBAP

Praia de Botafogo, 190, sala 426J

Botafogo - Rio de Janeiro - RJ

CEP 22.253-900

Telefones: (021) 536-9145

551-8051

536-9183

Fax: (021) 536-9132

551-4349



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- R A P -

***ASSINATURA DE REVISTA TÉCNICO-ACADÊMICA INDICA
PROFISSIONALISMO***

**VOCÊ TERÁ A OPORTUNIDADE DE LER IMPORTANTES MATÉRIAS
SOBRE:**

- *GESTÃO INTEGRADA DE PROGRAMAS PÚBLICOS*
- *POLÍTICAS PÚBLICAS: SAÚDE, SOCIAL, MEIO AMBIENTE ETC.*
- *PROCESSO DECISÓRIO*
- *GERÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES E EMPRESAS PÚBLICAS*
- *ESTADO EMPRESÁRIO*

***VISITE A LIVRARIA DA FGV.
DISPOMOS DE NÚMEROS AVULSOS.***

INFORMAÇÕES E ASSINATURAS

***FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA***

- E B A P -

PRAIA DE BOTAFOGO, 190 - 4º ANDAR

TEL. 536-9145

551-8051

FORUM PEGS

A PARTICIPAÇÃO DO TRABALHADOR NA GESTÃO EMPRESARIAL

**Mesa-redonda realizada em
08 de maio de 1996**

Introdução

O Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), desenvolvido na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, discute formas de implementar conceitos e ações gerenciais voltadas para o entendimento em ambientes organizacionais em que, tradicionalmente, predominam ações gerenciais voltadas para o êxito. Esse debate torna-se mais importante na medida em que o modelo econômico atual tem no mercado o enclave exclusivo de suas suposições como ideal de sociedade. Os efeitos diretos da submissão ao determinismo de mercado é o gerenciamento segundo cálculo utilitário das consequências e não segundo uma ética comprometida com a emancipação do homem. Assim, com a perspectiva de um processo em que a ação gerencial se desenvolva por intermédio da interação negociada entre os atores sociais, o PEGS propõe que os estudos sobre gestão organizacional reorientem os objetivos de um Estado controlador para um Estado-comunitário, em que as decisões sejam tomadas também do ponto de vista da sociedade; do capital-controlador para o capital-negociado em que as decisões sejam tomadas também do ponto de vista do trabalhador; ou seja, da gestão estratégica para a gestão social.

Dentre os trabalhos desenvolvidos no âmbito do PEGS, a proposta de realização de um evento que, dando continuidade ao Projeto Fóruns, possibilitasse a discussão acerca das relações entre o trabalho-capital e gerasse subsídios para trabalhos posteriores, partindo do trabalho como palavra forte na relação.

Assim sendo, foram contatados representantes de diferentes instituições, com o objetivo de relatar experiências positivas e negativas relacionadas ao título/tema do evento: A participação do trabalhador na gestão empresarial.

Os participantes

O Professor Sidney Lianza, da UFRJ, foi convidado para a coordenação da mesa, que contou com os seguintes participantes:

ALFREDO LAUFER - Coordenador do PNBE-RJ - Pensamento Nacional das Bases Empresariais

CARLOS MANOEL - Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos - RJ

FÁBIO ZAMBERLAN - Professor da UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

FERNANDO AMARAL BAPTISTA FILHO - Representante dos Funcionários no Conselho Administrativo do Banco do Brasil

FRANKLIN DIAS COELHO - Professor da UFF-Universidade Federal Fluminense e Consultor SERE - Serviços e Estudos de Realização Empresarial

GUILHERME GOMES KRUEGER - Vice-Presidente da FETRABALHO/RJ-Federação de Cooperativas de Trabalhadores do Estado do Rio de Janeiro

MANOEL DANTAS BARRETO FILHO - Diretor-Presidente da FRUNORTE

MARIA IRONY BEZERRA CARDOSO - Coordenadora de Relações Institucionais do CEDAC-Centro de Ação Comunitária

MIGUEL MORAIS FILHO - Presidente da Cooperativa dos Metalúrgicos do RJ

PEDRO CLÁUDIO CUNCA BOCAYUVA - Diretor FASE - Federação dos Órgãos p/ Assistência Social e Educacional do Brasil

RENATO GONÇALVES - Economista do Departamento de Trabalho do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

ROGÉRIO VALLE - Professor - COPPE/UFRJ

SÉRGIO FERREIRA - Pesquisador - COPPE/UFRJ

VALÉRIA DE SOUZA - Professora da EBAP/FGV - Escola Brasileira de Administração Pública

Dentre os participantes, foram convidados como expositores Carlos Manuel e Miguel Moraes Filho.

Método

O formato encontrado para o evento foi o de um painel. Dois expositores, com ricas experiências na vivência do tema, realizaram exposições de 20 minutos, como ponto de partida para discussão. Depois cada participante fez comentários e apresentou outras leituras e experiências acerca do tema.

Abertura

Sidney Lianza: Bom, a mesa prevista estava composta pelo Carlos Manoel, aqui presente, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, e Marcelo Sereno, que é da Executiva Nacional da CUT. A secretária da CUT telefonou dizendo que o Marcelo estava com um imprevisto e que dificilmente poderia estar aqui com a gente. Gentilmente, o Miguel, da EMAQ, que tem uma experiência interessante de participação dos trabalhadores na gestão da empresa, consentiu, num pedido meio ousado de nossa parte, em fazer a apresentação. Eu queria agradecer ao Miguel. Em segundo lugar, queria agradecer ao Fernando Tenório que me convidou para organizar essa mesa-redonda e que me propiciou ter um trabalho conjunto, de equipe, com a Adriana Bezerra Cardoso, estagiária do Programa de Estudos em Gestão Social, e com a Tânia Maria de Souza, monitora de pesquisa. Foi um prazer trabalhar com elas porque não só houve um esforço, mas percebemos que havia todo um empenho na temática e na organização, quer dizer, realmente, foi muito agradável trabalharmos juntos. Por último, nós temos uma lista de convidados, (imagino que todos vocês tenham recebido o convite) previstos para hoje, mas, em cima da hora, como aconteceu com Marcelo Sereno, algumas pessoas nos informaram que não

poderiam comparecer. Uma delas, que nós lamentamos muito, é o José Guilherme Almeida Reis, Chefe do Departamento de Economia da Confederação Nacional da Indústria. Outros foram substituídos. Por exemplo, no caso do CEDAC, estava prevista a presença do Parreira e que está sendo substituído pela Maria Irony Cardoso. Antes de começar eu queria registrar uma coisa que comentei já com o Fernando, nós convidamos o Ministério do Trabalho para participar, fizemos gestão forte para que houvesse a presença de um representante. (Ah! Chegou agora a informação que o Marcelo Sereno está vindo) Mas essa do Ministério do Trabalho foi uma coisa interessante. Nós fizemos todo um **lobby**, todo um cerco e, finalmente, conseguimos falar com o senhor Jorge Jatobá, da Assessoria Especial do Ministério do Trabalho. Apresentamos o tema da mesa-redonda, que era a participação do trabalhador na gestão das empresas, e qual não foi a minha surpresa quando ele disse que esse é um tema que só diz respeito ao capital-trabalho, ao Estado não interessa. Essa foi a resposta diante da qual fiquei em silêncio. Mas faço questão de registrar, para ver sob que tutela nós estamos no Ministério do Trabalho.

Sem mais delongas, vou passar ao Professor Fernando Guilherme Tenório, da Fundação Getulio Vargas/Escola Brasileira de Administração Pública, para que faça a abertura oficial da mesa-redonda.

Fernando Guilherme Tenório: Bem, gostaria de agradecer a presença de vocês, em nome da Fundação Getulio Vargas e da Escola Brasileira de Administração Pública, que é a Escola pioneira na América Latina no estudo da gestão pública, mas isso não significa que nós também não façamos estudos em outra área do conhecimento que tangencie o tema da gestão. Aqui na Escola, nós temos uma linha de pesquisa, chamada Programa de Estudos em Gestão Social, que tem discutido e produzido neste tema. Já estamos no quinto livro dentro dessa linha, onde a gente procura fazer uma discussão da coisa pública não como sendo de exclusiva competência do Estado.

Dentro desse escopo Gestão Social, trabalhamos dois segmentos: um segmento chamado Sociedade-Estado e um chamado Trabalho-Capital. A leitura feita dos segmentos é o inverso daquela visão tradicional: Estado-Sociedade. Capital-Trabalho. A nossa leitura é propositadamente inversa: Sociedade-Estado e Trabalho-capital. É em função da tentativa de releitura dos dois grandes indicadores que vamos desenvolver o fórum.

Nossa expectativa vai ser semelhante a que tivemos no fórum que realizamos no segundo semestre do ano passado, onde discutimos a relação Sociedade-Estado. Na ocasião, a metodologia apresentada foi semelhante. Convidamos representantes de diversos movimentos da sociedade civil para que compusessem a mesa e, fazendo a leitura inversa, convidamos o Estado, representantes de governos, de secretaria de governos, de ministérios, para fazer a vez de plateia. Como produto, será publicado um número da série Cadernos EBAP, que vai divulgar os resultados do primeiro fórum. Em relação ao de hoje, nós também vamos publicar.

Do ponto de vista metodológico é bom lembrar que a idéia também era de que o grupo fosse pequeno. Nós não quisemos fazer essa discussão no auditório da Fundação, no 14º andar. Ele é muito maior do que este aqui. Obviamente, se nós fizéssemos uma divulgação, pelo tema, ele estaria lotado. Inclusive eu tive que explicar à própria Fundação porque esta discussão não era aberta, porque ela era fechada. A intenção é que dê início a uma discussão. Como fizemos no primeiro fórum sobre a relação Sociedade-Estado, esse documento vai gerar outras discussões. Para isso contamos com a colaboração do Sidney, que fez a proposta, inclusive da temática, e também o convite às pessoas. Gostaria, em nome da EBAP e da FGV, agradecer. E vamos, por favor, iniciar. Obrigado.

Carlos Manoel: Boa tarde a todos. Gostaria de agradecer o convite feito ao Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro.

Em 1992, os sindicatos metalúrgicos filiados à CUT se encontraram no Cajamar e, em função das novas tecnologias, reestruturação, robotização, começaram a discutir sobre a política industrial. Alguns sindicatos já tinham avançado do ponto de vista de discutir não só as questões salariais, mas as questões sociais, sindicais e outras.

No entanto a gente estava discutindo uma possibilidade de discutir políticas que nós achávamos interessantes para o país e outras inclusive estratégicas. Depois desse encontro, já no final de 92, nós tivemos um debate em que esteve a Dorotéia Werneck. Ela tinha uma proposta de câmara setorial, que foi abraçada pela Confederação Metalúrgica, e tinha desenvolvido também uma política para participar do CODEFAT (que depois eu explico, mais adiante, se houver necessidade). O primeiro sindicato a trabalhar uma possibilidade de fazer um acordo e uma discussão, do ponto de vista de governo, foi o sindicato de São Bernardo do Campo, e fez o acordo da câmara setorial do setor automobilístico. Isso em janeiro-fevereiro de 1993.

O Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, em junho de 93, já estava sentado à mesa. A Dorotéia nesse momento era ministra, já incentivando a constituição de várias câmaras setoriais. O Sindicato dos Metalúrgicos do Rio desmembrou uma das câmaras, que era a do setor de bens de capital, e depois do setor industrial, e especificou ele como do setor naval. E, em função de já ter uma série de acúmulos aqui sobre uma política de construção naval para o Rio de Janeiro, pela importância dela do ponto de vista estratégico para o país, nós viemos a fazer um acordo, em junho-julho, na câmara setorial.

Hoje nós estamos de novo numa nova câmara setorial. Desde janeiro estamos discutindo, junto com o setor de transporte, na câmara setorial do setor metro-ferroviário. E essa discussão, inclusive, com o BNDES, onde este mostrou uma

expectativa muito grande do ponto de vista de financiamento e o próprio CODEFAT fez uma primeira leitura. E para que vocês tenham uma idéia da ordem de grandeza disso, entendendo todo o setor de transporte, porque aí envolveu, por exemplo, no caso daqui do Rio de Janeiro, as barcas que fazem o transporte Rio-Niterói, ficou deliberado um número que poderia se trabalhar para esse país, em função da degradação do setor metro-ferroviário - ampliado aqui no Rio e em outros locais por essa questão das barcas -, em bilhões, sendo 3,5 bi do FAT, 2,5 bi do BNDES e 3 bi seriam arrecadados na iniciativa privada. Tivemos uma reunião, a última, no dia 14, depois de um trabalho elaborado - esse trabalho, na verdade, até em função do massacre, foi levado à televisão, vocês devem ter visto, foi o Pró Emprego (que o Fernando Henrique apresentou como se fosse uma coisa de governo dele), apresentando uma perspectiva de geração de empregos, de investimento em larga escala, inclusive com valores destinados à formação e à reciclagem dos trabalhadores.

Bom. No Rio de Janeiro, nós, os metalúrgicos, tivemos algumas experiências também de administrar empresas. Uma delas foi a Remington, uma empresa conhecida, e que, na verdade, através da Fundação dos Trabalhadores, adquirimos quase que o total das ações dessa empresa (93%). Era uma empresa que tinha aproximadamente 2.700 trabalhadores mas, em função das novas tecnologias e da abertura que o Collor tinha feito, estava com seu produto extremamente defasado tecnologicamente.

Tivemos dificuldade de relacionamento com o setor financeiro, com o setor empresarial, e essa experiência não foi bem sucedida. Embora a gente tenha tentado atuar em todos os campos para que pudesse ter ali uma autogestão. Chegamos até a querer parceria com empresários, mas todos achavam que era uma fábrica que estava num estágio bastante adiantado de falência, tanto financeira quanto de seu produto. Tivemos também outra experiência, que até hoje nós estamos vivendo, que é a de uma fábrica de rodas. Essas rodas de magnésio que servem muito

mais para embelezar os carros de jovens (é mais na faixa etária entre 18 e 25 anos que compram essas rodas). Essa fábrica teve problemas financeiros (ele tinha duas fábricas) e ele colocou essa fábrica à disposição dos trabalhadores que quisessem assumir, em troca das dívidas do passivo. Ele inclusive ajudou bastante, num primeiro momento, na parte administrativa dessa empresa. Essa empresa não tinha problemas financeiros, o que tinha de dívidas eram relativas aos direitos dos trabalhadores (FGTS, INSS, alguns salários atrasados). E nós tínhamos que desmembrar a empresa, porque nem todos os trabalhadores concordavam em ser quotistas de uma empresa. Fizemos o desmembramento dessa empresa e uma parte do capital da empresa foi revertido em indenização de trabalhadores. Hoje essa empresa não é 110% sadia, mas conseguiu gerar algum número de emprego. Inclusive, agora, estamos investindo em novos modelos de rodas, conseguimos substituir vários maquinários de 10, 15 anos por maquinários com três, quatro anos, ou seja, maquinários mais modernos. Tivemos uma dificuldade muito grande de registrar um novo nome para a empresa, que era uma das exigências do acordo que a gente tinha feito, porque há uma burocracia muito grande para isso. A gente não imaginava o tamanho dessa burocracia. Inclusive, para quem (a gente vê a propaganda na televisão) quer efetivamente construir alguma coisa do ponto de vista alternativo de produção, é uma grande dificuldade. Mas é uma fábrica em que nós estamos tendo um relativo sucesso. (Os trabalhadores, nesse país aqui não só os trabalhadores, mas até as pessoas "formadas", elas nunca foram formadas para serem gerentes, então é um processo extremamente doloroso e difícil.)

Eu vou dar um exemplo aqui de um estaleiro em que havia possibilidade quem o tocava, tanto do ponto de vista produtivo como financeiro, vir a assumir o controle e eles falaram - olha, nós somos bem assalariados. Já fomos presidente, vice-presidente, diretor industrial, mas somos assalariados. Nós não ousamos a ser proprietários de um parque desse tamanho. Então há um receio inclusive nos níveis

de “formação”. A gente sabe, de vir a ser gerente, gerente de fato, do seu negócio. E se há isso nesse nível, vocês imaginem nos trabalhadores. Porque ficou uma cultura, um grande tempo, de que ele estava trocando sua mão-de-obra por salário, então, é uma dificuldade muito grande para que o trabalhador, a partir de um determinado momento, se sinta dono e, se sentindo dono dos meios de produção, ele possa dar uma contribuição, não só com a sua mão-de-obra e a sua capacidade técnica, mas também do ponto de vista de criar novas tecnologias, garantir um novo gerenciamento, ter uma transparência, um controle da produção e da parte financeira.

Outra experiência foi de uma empresa. Por incrível que pareça, nesses tempos de mudanças, nós ainda temos muitas empresas que têm administração familiar, em que o presidente da empresa determina desde a compra do lápis até a mudança de toda a linha de produção ou da própria fábrica. Essa empresa tinha um senhor já com 86 anos, com dificuldades, que não tinha mais condições de tocar o parque. As mudanças pegaram ele num velocidade tão grande que ele não conseguia acompanhar. E ele, por um período, pediu que os trabalhadores assumissem a administração dessa empresa; ele ficaria funcionando um pouco como conselheiro administrativo. Essa experiência foi muito interessante, mas teve algumas dificuldades do ponto de vista físico dessa própria pessoa, porque ela, vira-e-mexe, ficava internada por um período longo no hospital e a empresa parava. Os trabalhadores tiveram alguma dificuldade do ponto de vista de quem se responsabilizaria pela empresa em si, embora houvesse uma disposição do próprio empresário de passar a empresa. Mas em função de que se estava num período de mudança, uma mudança muito efetiva, os trabalhadores ficavam com receio de quem seria essa pessoa. E sendo essa pessoa uma pessoa humilde, já que os operários ganhavam em torno de R\$600,00 na média, como poderia assumir volumes de vendas internacionais e valores que, na verdade, poderiam trabalhar 200 anos e nunca poderiam chegar nem perto desses valores? Essa foi uma das dificuldades.

Nós temos um trabalho em São João de Meriti e Belfort Roxo, que é feito com a Igreja, já abordando um pouco do ponto de vista do gerenciamento. A gente trabalha com pessoas excluídas do processo, ou seja, menores de rua, ex-presidiários, e, a partir da formação delas, também têm uma formação de gerenciamento, para que possam vender o produto que venham a produzir.

Dito isso tudo - e eu espero que o Marcelo depois passe para nós aqui o que eu não queria fazer aqui agora, a discussão, do ponto de vista da Central, da participação nas câmaras setoriais de políticas regionais e estaduais.

Tem um plano aqui no Rio de Janeiro, que é o plano estratégico, em que nós estivemos participando, mas, mais efetivamente, nós trabalhamos com a questão do trabalho. Hoje tem uma comissão municipal do trabalho onde se tenta discutir várias situações dessa conjuntura, para que possamos ter no Rio de Janeiro alternativas do ponto de vista da produção e de um novo gerenciamento da produção, que é outra dificuldade que nós temos.

Eu passei essas experiências para vocês, mas queria que imaginassem o seguinte: hoje o Rio de Janeiro tem três mil empresas; são 65 mil metalúrgicos em três mil empresas - e são empresas que conhecemos a marca, pelo menos: Faet, White Martins, GE. Elas estão apartadas hoje no Rio de Janeiro. Mas eu poderia pegar qualquer uma delas por exemplo, a Faet, que produz liquidificador, ventilador e vários produtos domésticos, que tem feito um esforço muito grande para poder se manter em uma estrutura em que um produto - não vou entrar no mérito da qualidade - consegue chegar, vindo principalmente do Oriente, a preços 60 ou 65% do valor do produto que sai lá na produção, do que você poderia ter direto na fábrica. E chegou a um ponto, para vocês terem uma idéia, de querer pagar os salários com produtos. Principalmente nos meses de setembro, outubro e novembro, quando você trabalha com estoque em função da produção. E poderia pegar a GE também, porque hoje existem lâmpadas com maior prazo de duração e com preço menor.

Isso tudo nos leva a crer que temos que fazer uma mudança muito significativa nos nossos parques. Uma mudança na relação. Mas, na verdade, a ponta da questão é o ser humano, é a capacidade de nós colocarmos tudo que é possível do ponto de vista da produção e do financiamento visando a pessoa, o bem comum.

Então, essas empresas aceitam hoje discussões com o sindicato do ponto de vista de mudança de gerenciamento. Essas empresas, mesmo algumas multinacionais, têm aquela administração centralizada, que a gente chama de familiar, em que o presidente determina quase que 95%; 10% do poder é estabelecido para alguns diretores e chefes na linha de produção. Então elas chamam os sindicatos e querem fazer algumas discussões desse ponto de vista, até porque isso envolve cultura etc.

No entanto, temos uma dificuldade muito grande, aí já é em nível estadual, municipal e também nacional, que é a falta de políticas de governo. O que tem acontecido, e muito, é mais ou menos o que eu falei do Pró Emprego: a partir de um trabalho bem estruturado, elaborado e que poderia ter seqüência, num determinado momento, em função de uma dificuldade, o governo vem e diz: olha, nós temos uma política social, está aqui um Pró Emprego. Estabelece manchetes e informações, que a imprensa traduz depois para a sociedade, que não correspondem àquilo que a gente estava trabalhando, do ponto de vista do que estávamos querendo.

O que estávamos querendo, para vocês terem uma idéia, na câmara metro-ferroviária, era que todo o país fosse bem servido de uma malha de transportes barata, eficiente, de qualidade e rápida, e que isso fosse acoplado a um investimento; e que esse investimento fosse acoplado a uma geração de emprego; e que essa geração de emprego fosse acoplada à formação técnica. Já que essas mesmas empresas estão atrasadas tecnologicamente, (como é o caso da Maferesa, CCC e outras) quando fizessem o investimento no seu parque fabril, deveriam promover discussão com os

trabalhadores e até com a sociedade, porque às vezes elas agredem o local em que estão alocadas.

É um pouco a política do vizinho sem muro. Nós queremos também que as fábricas tenham vizinho sem muro. A fábrica cercada de situações extremamente drásticas, e parecendo que dentro da fábrica ou dentro da parte produtiva não tem problema.

Então essas são as discussões que achamos que a sociedade tem que começar a perceber, porque ela determina tudo: ela determina o campo de trabalho que nós vamos ter, ela vai determinar a relação que nós vamos ter. Nós podemos falar aqui de qualidade, de produtividade - é ótimo -, robotização, informatização, mas, no final, o número de pessoas que possam ser beneficiadas é tão pequeno, que não vale a pena todo o esforço de uma política de governo. Agora, uma política de governo que possa efetivamente trazer o bem comum, pensando nessas alternativas todas, essa, sim, pode ser encampada e discutida com a sociedade.

E aí eu vou fazer a roda ao contrário- se nós podemos ter tecnologia, podemos ter produção, preço, qualidade, não há motivo para excluir, porque, na verdade, acaba-se excluindo, e cada vez mais, um número de situações difíceis que a gente vem vivendo. Como seria isso? Ora, é simples. O que eu quero dizer é que as discussões de grandes políticas nesse país devem ser com as entidades, com a sociedade, e nós abalizarmos aquilo que pode efetivamente trazer o bem comum. Então, vamos fazer a roda ao contrário, se nós podemos ter acesso à informatização, a um preço, a um produto de qualidade etc., que isso tudo tenha como objetivo o ser humano, o emprego, a qualificação das pessoas e a dignidade do ser humano.

Eu vou ficar por aqui, em função do tempo, mas queria dizer a vocês que é possível se imaginar esse país com políticas feitas a partir de discussão com o setor e com a sociedade, totalmente diferente do que a gente tem visto. Agora, é claro que temos uma dificuldade do ponto de vista geral e conceitual. Mas elas só podem ser

mudadas se nós sentarmos na mesa e discutirmos. Se ficarmos afastados, cada um fica com a sua proposta, e aquele que consegue ter a sua correlação de forças impõe. Nem que ele precise para isso de se utilizar da violência.

Sidney Lianza: Agradeço ao Carlos Manoel e passo a palavra ao *Miguel de Moraes Filho*, da Comissão de Fábrica da EMAQ.

Miguel de Moraes Filho: Em primeiro lugar, agradeço o convite da Fundação Getúlio Vargas, ao Sidney, ao professor e faço uma correção: eu não sou mais da Comissão de Fábrica da EMAQ. Eu fui coordenador da comissão de 84 a 87. Foi justamente quando nós tivemos a experiência lá de gestão dos trabalhadores. Depois, fui eleito para a direção do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro e, agora, estou saindo, não estou mais concorrendo este ano (estamos em eleição), mas estou vivendo uma outra experiência muito interessante para a relação do capital - trabalho e que mexe um pouco com a discussão sobre a economia do nosso país. Antes de falar sobre esse assunto, gostaria de falar sobre uma experiência que nós vivemos no Estaleiro EMAQ. A nossa luta, além de ser por recuperar os salários, a gente passou a lutar também para ter os salários. E, ao final de 1985, a direção da empresa, que não nos considerava como representantes dos trabalhadores, nos chamou e disse o seguinte: "olha, a empresa hoje não tem a menor condição de continuar a sua atividade produtiva, e vamos ficar aqui aguardando a falência chegar, pois não tem nem crédito nem dinheiro para comprar nem insumos para os navios e nem dinheiro para alimentação dos trabalhadores". E nós fizemos um questionamento. Na época o estaleiro tinha doze encomendas em carteira. Navios encomendados pela Fronap, pela Docenave, navios encomendados por armadores alemães e canadenses. E eles diziam, olha, o dinheiro acabou. Não tem mais jeito. E resolvemos, então, transformar aquele grupo de guerreiros em uma comissão de fábrica. E começamos a fazer levantamentos sobre a situação. E começamos a perceber que tínhamos uma série de dificuldades porque éramos operários, alguns

encarregados, técnicos, mas nós não tínhamos as informações que deveríamos ter. Então resolvemos fazer uma ampliação na comissão. Colocamos engenheiros do setor de projetos, do setor de produção, companheiros ligados à contabilidade, aos recursos humanos, enfim, formamos uma comissão com 45 pessoas mas que representavam todos os setores do estaleiro.) Nesse meio tempo, o salário já estava atrasado cerca de dois ou três meses, a gente chegou à seguinte conclusão, não precisamos de patrão nesse momento. Patrão que não paga, patrão que não garante o salário dos trabalhadores, não garante a produtividade, não serve. E resolvemos, de uma forma gentil, solicitar aos empresários que se afastassem da empresa para que a gente pudesse tentar resolver a situação do estaleiro. Buscamos órgãos públicos, conversamos com o BNDES, conversamos com os armadores, com o Governo do Estado e chegamos a uma proposta, através do Sindicato dos Engenheiros, na época presidido por Jorge Bittar. E resolvemos elaborar uma proposta de co-gestão.)

Nesta proposta, 33% das ações ficariam por conta dos créditos trabalhistas que tínhamos na ocasião, 33% por conta do Governo do Estado, que era o segundo maior credor, e os 33% restantes por conta do terceiro maior credor que era o Governo Federal, através do BNDES. Essa proposta foi desenvolvida dentro do Sindicato dos Engenheiros, depois, no Sindicato dos Metalúrgicos, e, numa grande assembléia, a gente conseguiu aprovar a proposta. Fizemos um projeto bastante amplo, participativo e, a partir daí, fomos ao BNDES conversar com os seus técnicos para sentir a possibilidade de implementá-lo. Naquele momento tivemos sinal verde do BNDES. Saímos de lá, atravessamos a passarela e fomos procurar o almirante Maximiano da Fonseca, que era diretor do Departamento de Transporte da Petrobrás. Ele também se sentiu muito à vontade, porque queria ter os navios da Petrobrás construídos, uma vez que os empresários já haviam recebido grande parte (do dinheiro) e não haviam entregue nenhum. E depois nós fomos para Brasília.

Procuramos o Ministro do Trabalho, na época era o Almir Pazianotto, teve uma passagem também positiva. Procuramos o Ministro dos Transportes, ficou meio em dúvida, na época era o José Reinaldo Tavares, e chegamos a falar com o Ministro da Casa Civil, Marcos Maciel. Ele disse o seguinte: “essa discussão tem que passar pelo Ministro do Planejamento”. Na época era o João Saiad.

E este cidadão viajava muito, tinha muita dificuldade de conversar com a gente. Nós levamos mais de 15 dias em Brasília aguardando o momento certo de conversar com ele. E numa quarta feira, que não posso me esquecer, numa reunião onde tinham cerca de 40 pessoas - autoridades, parlamentares, representantes do governo do Rio, representante do BNDES, todos os que estavam interessados naquele tipo de proposta estavam ali representados - depois de quase duas horas de discurso que ouvimos do ministro Saiad, ele nos disse o seguinte: “lamentavelmente, o país não está preparado para esse tipo de proposta. E, por outro lado, a gente percebe que existem estaleiros demais no Rio para a demanda que se tem. Então nós achamos que se deve diminuir o número de estaleiros. E vocês devem continuar lutando para receber aquilo a que vocês têm direito, porque a tendência do estaleiro é ir à falência.” Levantou da mesa e saiu.

Aquilo foi uma ducha fria, não é. Depois de quase três meses de trabalho, de muita esperança, tanto dos trabalhadores como dos técnicos que nos ajudaram naquela processo, a gente saiu um pouco frustrado. A partir dali, voltamos para o Rio de Janeiro e começamos a tocar a coisa a nossa moda. A primeira providência foi arrumar dinheiro. Batemos na porta das entidades, cada um ajudava com alguma coisa, trouxemos os trabalhadores de volta para dentro do estaleiro (na época eram 3.484 trabalhadores) e começamos a vender sucata. Descobrimos que tínhamos como segurar a barriga vendendo tudo que tinha lá dentro. Coisas que não iriam afetar futuramente a linha de produção, a gente resolveu vender. E começamos a vender, vender, a fazer dinheiro para garantir salário, garantir folha de pagamento e

alimentação do pessoal. E chegamos a um determinado momento que precisávamos correr atrás de trabalho.

Tentamos, por várias vezes, com o BNDES, reativar os contratos internacionais que o estaleiro tinha, tentamos com a Petrobrás, também não conseguimos reativar os contratos da Petrobrás, e começamos a partir para o reparo. Geralmente os estaleiros pegam um navio para consertar, e nós pegamos um navio para cortar em pedacinhos. Ninguém gosta de cortar um navio. O pior serviço que existe é sucatear um navio. Você passa ali na saída da ponte Rio-Niterói, você vê um monte de navio, aquela sucata toda ali. É porque ninguém quer mesmo aquele negócio. É um troço meio complicado, meio difícil. Mas a gente resolveu pegar aquele tipo de trabalho e conseguimos garantir mais meia folha de pagamento. E chegamos à conclusão de que não tinha mais jeito, de que tinha que fechar as portas. Agora, vai fechar as portas com a gente lutando.

Pegamos a sobra que tinha do dinheiro e colocamos em Brasília 253 trabalhadores, operários, técnicos, engenheiros, e perturbamos o Congresso Nacional todo dia. Todo dia a gente batia nas portas. Todos os deputados tinham que apertar as nossas mãos no corredor que montamos. Nas terças-feiras o presidente da República (que era o Sarney) subia a rampa e era vaiado, porque não queria nos ouvir, e nas sextas-feiras, quando subia rampa, também era vaiado. Ficamos cerca de 45 dias em Brasília.

No final, o Ministro do Trabalho não resistiu mais, jogou a toalha e nos chamou: “não tem jeito. Vocês vão continuar aqui. Vão morrer de fome e vão continuar aqui. Nós temos uma proposta. O estaleiro está por falir, já tem um pedido de falência decretado, e a saída seria falência com continuidade dos negócios; e a gente gostaria de contar com vocês. Se por ventura isso ficar acertado entre o Poder Judiciário e o Governo do Estado, nós gostaríamos que vocês colaborassem, apesar do sofrimento.”

Nessas alturas as famílias estavam já... marido para lá, filho para cá, quase todo mundo num desespero total. Voltamos para o Rio de Janeiro e fomos procurar o juiz. O juiz não gostava de atender ninguém. Então fizemos um plantão onde ele ficava e depois na porta da casa dele. Ele resolveu atender a gente, e a gente conseguiu, através do juiz, até opinar sobre a indicação do síndico da massa falida.

Nós preferíamos que fosse o presidente do BD-Rio, na época era o Dr. Rafael Peres Borges. Ele tinha um contato bastante estreito com a gente, havia se colocado à disposição para nos ajudar e tal. Então, através do Dr. Rafael, a gente começou a mexer os pauzinhos para, numa ação política do Governo do Estado com os trabalhadores, reativar os contratos. E o estaleiro começou a sair daquela situação de dificuldade. Naquele período de falência, (existem algumas coisas esquisitas: tem uns caras, os chamados leiloeiros, que são uns horrores. O negócio deles é vender tudo que tem) a coisa mais drástica que a gente presenciou foi um navio que estava avaliado em 18 milhões de dólares e que foi vendido por três. E os caras ficaram felizes da vida porque venderam por três! E a gente com uma raiva desgraçada porque um patrimônio nosso, do Brasil, não é, estava sendo vendido para Cingapura por uma bagatela.

E a partir dali a gente tentou levar sozinho, mas não conseguíamos, porque os órgãos públicos estavam voltados na cabeça do Saiad: *'trabalhador só tem que trabalhar, não tem que administrar.'* E acabou que a opção encontrada durante o processo de gestão da massa falida foi procurar um comprador. E esse comprador é que conseguiu, com muita disposição dos trabalhadores, fazer com que o estaleiro voltasse a funcionar. Então foi um trabalho bastante árduo, muito difícil.

E eu digo o seguinte: se aquilo que aconteceu no passado, se eu tivesse o conhecimento que tenho hoje, que todo o nosso pessoal tem hoje, com certeza a gente teria um resultado diferente na história do estaleiro. Porque hoje a gente vive, não digo que numa situação igual, porque ainda não faliu, mas numa situação bastante

difícil, onde os trabalhadores são marginalizados, onde os salários são pagos de forma irregular, o FGTS não é depositado, os direitos sociais são desrespeitados por esses que nós, trabalhadores, ajudamos a enriquecer.

Hoje, com a experiência que eu tenho, e vários companheiros têm, a gente jamais faria esse tipo de opção. Porque naquele momento a gente tinha a opção de fechar as portas e o empréstimo do BD-Rio para pegar o que era nosso e deixar falir. Por uma questão voltada para o social e aquela esperança muito grande que a gente tem dentro de cada um de nós, no espírito nacionalista, a gente acabou entregando na mão de quem não devia ter entregue. E hoje os trabalhadores continuam sendo penalizados dentro do estaleiro.

Carlos Manoel falou da câmara setorial da construção naval, e eu participei ativamente, fiz parte da coordenação da câmara setorial e a gente teve um resultado desastroso, porque os recursos do FAT foram utilizados de forma bastante negativa pelo Estaleiro Verolme: foram liberados 90 milhões de dólares para construir três navios e os caras até agora não entregaram nenhum. Então a gente tem que parar para pensar nesse tipo de coisa, tem que fazer uma reflexão com profundidade sobre como trabalhar a parceria. Ou se realmente trabalhar parceria é o melhor para o trabalhador. Eu tenho uma visão bastante ampla da realidade do meu setor hoje. É um setor 100% subsidiado. Fala-se muito da privatização das empresas estatais, mas temos um exemplo inverso: temos recursos públicos administrados por administradores privados e que utilizam os nossos recursos, desviam para outros fins.

A atividade de construção naval, no mundo todo, é uma atividade lucrativa. Com todos os problemas que o Brasil tem, se for depurar para onde vão os recursos, parte desses recursos são desviados. É uma realidade. Então, não dá mais para se trabalhar construção naval no Brasil com meia dúzia de empresários que a gente tem aí, que não estão preocupados em trabalhar a economia do nosso Estado, em trabalhar a economia do nosso país. Estão muito mais preocupados em

desenvolver um outro tipo de atividade com os recursos públicos. Então a gente tem um exemplo bastante negativo do que representa trabalhar a administração privada com recursos públicos. Hoje eu sou defensor de uma proposta onde os trabalhadores tenham que ter uma parcela muito grande na administração dos estaleiros. Mesmo porque a grande maioria dos empresários de estaleiros não são profissionais de estaleiro. Então, precisa do empresário para administrar o quê? Se os administradores são os técnicos, são os profissionais? Fazer essa reflexão é muito importante. Principalmente nesse tipo de atividade, onde 100% é atividade que utiliza recursos públicos.

Hoje eu sou presidente de uma cooperativa de trabalhadores, a Cooperativa dos Trabalhadores da Construção Naval Metalúrgica do Rio de Janeiro, e nós estamos tendo experiência bastante rica na forma de atuação. Fechamos, recentemente, um contrato inédito na história da Petrobrás, da Frota Nacional de Petroleiros, onde toda a reparação dos navios de longo curso era feita por metalúrgicos de outros países, do Japão, da Coreia, de outras regiões, e agora, participando de uma concorrência, conseguimos vencer e estamos embarcando, a partir da semana que vem, mais de 200 trabalhadores para fazer manutenção preventiva e corretiva dos navios da Petrobrás. Coisa que era feita por empresas estrangeiras e que agora passa a ser feita por metalúrgicos desempregados da construção naval.

A outra questão bastante séria que a gente está vivendo é a dificuldade de fazer com que os dirigentes sindicais entendam a importância de abandonar as agências de emprego, as empreiteiras, os empresários do setor para criar uma gestão própria dos trabalhador... A gente está tendo essa dificuldade porque o movimento sindical trabalha numa direção de conquista salarial, de reivindicação dos direitos dos trabalhadores mas, lamentavelmente, não são todos, mas alguns ainda não

perceberam que nós estamos muito mais próximos da redenção do que de ficar de pires na mão pedindo dinheiro para empresário no BNDES.

Sidney Lianza: Eu queria agradecer ao Miguel de Moraes, foi excelente a sua participação.

Debate

Sidney Lianza: A título só de provocação, eu sei que todos aqui estão ávidos para fazer suas colocações, mas nas duas intervenções, tanto do Carlos como do Miguel, para mim ficou nítido o seguinte- numa situação de emergência, quase tragédia, aí os trabalhadores são chamados à participação. Então, o que se coloca, segundo até o Manoel, como nós estávamos conversando agora há pouco, é uma filosofia de desenvolvimento para o país. Quer dizer, uma coisa é, diante da emergência, abrir à participação e à experiência de co-gestão; outra coisa é se ter uma postura proativa, tanto do lado empresarial como do lado dos trabalhadores e, apesar do que disse Jorge Jatobá, do Ministério do Trabalho, do governo também e de todas as instituições ligadas a ele. Ou seja, o Estado também tem que ter uma participação proativa. Está aberto o debate. (Feitas as inscrições, tem a palavra Fernando Amaral, representante dos funcionários do Conselho de Administração do Banco do Brasil).

Fernando Amaral: Bom, gente, a tese vem, inclusive, em cima do tema debatido muito hoje no banco, que é essa nossa representação no Conselho de Administração da empresa. Essa nossa representação foi conquistada em 87, quando ainda era presidente do banco o Camilo Calazans, e os funcionários reivindicavam, fruto da necessidade de informações para o embate negocial sindical, assento na diretoria do banco. Eu coordenava, naquela época, a executiva nacional dos funcionários do banco e nesses debates (foi interessante) o Calazans alegava o

seguinte: “não podemos ceder uma vaga na diretoria do banco porque a diretoria tem que ser executiva e profissional, e não dá para ser um fórum de representante.” E num processo de discussão nós chegamos à conclusão de que, muito mais até do que ter informação para negociar salário, era importante que a gente tivesse informação para poder viabilizar até o próprio resultado da empresa.

Então a gente discutia a necessidade de participar no Conselho de Administração com voz e voto, como nós temos hoje, e assento no conselho diretor, com direito apenas a voz. Um governo legitimamente eleito apresenta e coloca lá seus pontos de vista. Entretanto, muitas das intenções que são colocadas não são factíveis. Ou são colocadas, às vezes, propostas até corretas, mas de forma que não leva em consideração os problemas que se tem e muito menos o anseio de quem é o tomador desses recursos ou daquele que aplica no banco, ou seja, o cliente do banco, quer seja aplicador ou tomador.

Então a experiência nossa, a discussão que a gente fazia no movimento era a seguinte: o gabinete nosso, que a gente chama GAREF (Gabinete do Representante dos Funcionários), tem como função levar ao Conselho de Administração as propostas que nós entendemos que a sociedade está esperando de um órgão financiador estatal. Além de apresentar ao banco críticas e sugestões naquilo que ele decidiu fazer e que está sendo implementado de forma equivocada, que nós julgamos equivocada, mostrando o porquê. A distância que existe entre as deliberações e a possibilidade de execução na empresa.

Hoje é esse o ponto de vista que a gente debate, a importância de se manter o gabinete como uma forma de fazer sugestões de produtos, de estratégias, de produtos específicos para cada uma das regiões econômicas onde a gente identifica uma necessidade de crédito diferente. E esse é o objetivo pelo qual a gente aceita a participação. E criamos inclusive, agora, um clube de investimento para também participar, não só como representante dos funcionários do ponto de vista de gestão, ou

seja, dessa participação na gestão, como também, até por conta de ter o capital, ter cada vez mais voz dentro da empresa.

Queria perguntar algumas coisas com relação ao que foi colocado pelos debatedores: primeiro, na experiência que o Carlos Manoel colocou, que tentaram várias vezes lá na EMAQ e tiveram dificuldades para poder montar uma estrutura, vocês chegaram a pedir ajuda de outras categorias? Por exemplo, na área de administração financeira, chegaram a manter contato lá com o sindicato para ver se tinha gente disponível para assessorar, ou outras categorias que fossem pertinentes? Outra coisa que foi colocada é a questão da globalização. Esse é um tema que hoje a gente tem um confronto direto e diário com a diretoria do banco, por conta de uma afirmação que foi feita de que nós do Conselho de Administração estávamos contra a globalização e não queríamos reconhecer a existência dela. E nós também temos procurado deixar bem claro que nós entendemos que a globalização não está aí para se discutir se a gente é contra ou a favor, ela existe. O que nós temos que discutir é como eu me comporto diante dela. Se é de forma passiva, enfrentando todos os problemas sociais que nós temos, ou se é de forma ativa, disputando mercado com outros segmentos. Eu acho que essa polêmica, se eu vou querer recessão ou crescimento, é que vai fazer a diferença de como é que eu me comporto, e não se é favorável ou se é contra. E segundo, o que a gente vem identificando é que a gente hoje está vivendo uma situação de globalização da economia e nacionalização das questões sociais. E é um tema que eu acho que tem que ser debatido quando a gente discute a visão do trabalhador na gestão de qualquer uma das instituições, quer seja pública ou privada.

Sidney Lianza: Obrigado. Agora com a palavra **Manoel Dantas Barreto Filho**, da Frunorte.

Manoel Dantas: Mais do que comentar as exposições, queria trazer um pouco da nossa experiência, uma empresa que faz co-gestão no sertão do nordeste.

Costumo dizer que não existe um Brasil, existem brasis. Muitas vezes não adianta termos uma visão da Avenida Paulista ou da Avenida Rio Branco e tentarmos encaixá-la no Nordeste, ou vice-versa. Na realidade, mesmo quando as questões são essencialmente as mesmas, o enfoque deve variar com a geografia.

Quando se fala no Nordeste e particularmente no sertão do Nordeste, a primeira imagem que vem à cabeça de qualquer brasileiro é a fome, a seca, é a idéia de roubo do erário público e da indústria da seca. Na realidade, o Nordeste, o sertão do Nordeste, deveria ser a região mais rica desse país. Ela tem todas as características climáticas e geográficas para isso. Nossas condições são muito semelhantes às da Califórnia, a agricultura mais valiosa dos Estados Unidos. Nós temos muita água (o problema do Nordeste não é a falta de água e sim sua má administração), solo excelente, mais de quatro milhões de hectares de solos irrigáveis (o mesmo que a Califórnia), estamos próximos da Europa e América do Norte. Nós estamos a cinco dias de Miami por navio, a sete dias de Filadélfia, e a dez dias de Dover e a 11 dias de Rotterdam. No entanto estamos também a sete dias de Porto Alegre (de caminhão), mas isto é um problema de infra-estrutura, que é um outro assunto.

O Nordeste tem condições climáticas que o torna o paraíso da fruticultura. Nós podemos produzir as melhores frutas do mundo, a um custo baixíssimo, e sem agredir a natureza, pois temos um clima que favorece o manejo integrado de pragas. Além disso, conseguimos produzir o ano todo e, principalmente, temos um produto de excelente qualidade exatamente quando o hemisfério norte não está produzindo, nos meses de outubro a março. Este é um grande mercado potencial para as excelentes frutas no Nordeste, estimado em bilhões de dólares.

Entretanto, nós temos uma série de pontos fracos. Existe toda uma mentalidade deturpada do empresário e do político nordestino, acostumados a vícios

seculares: há toda uma população trabalhadora espoliada, roubada, analfabeta e um desperdício monstruoso de potencialidades.

Há 10 anos criamos uma empresa no Vale do Assu, no Rio Grande do Norte, praticamente entre Natal e Fortaleza. Escolhemos esta região pelas suas condições climáticas, adequadas para nossas culturas de melão, manga, uva, acerola e palmito. Nessa região o analfabetismo chega a 80%, um índice assustador (e isto quanto ao analfabetismo de letras, sem falarmos no analfabetismo de cidadania, onde o percentual aumenta). Começamos a implantar uma empresa voltada para a produção tecnológica de frutas de alta qualidade. A Frunorte exporta 40% da sua produção, com perspectivas de exportar 70%, além de colocar seus produtos a um bom preço no mercado interno. Isso exige de nós um investimento enorme na parte tecnológica e em recursos humanos.

A empresa é jovem. Foi criada voltada basicamente para os seguintes aspectos:

- investimento em recursos humanos - educação e treinamento de pessoal dentro da empresa;
- investimento em tecnologia, com o objetivo de produzir a melhor fruta pelo menor preço. Nesse ponto a questão tecnológica é fundamental, pois não adianta simplesmente importarmos metodologias, equipamentos e sementes; é necessário uma adaptação às nossas condições.

Os problemas da empresa foram grandes. No início, quando assinamos a carteira dos trabalhadores, recebi ameaças de morte. Na região nunca haviam assinado uma carteira de trabalho, embora seja uma obrigação legal.

Conforme a Frunorte foi crescendo, foi conquistando o mercado interno, o externo, foi inovando em Marketing, foi adquirindo uma nova dimensão. Talvez o crescimento da empresa se explique em função do que se chamava "administração participativa", desde o começo. No início éramos dois donos, cada um com 50%, em que o meu papel era, digamos, fomentar uma administração em que os gerentes tinham autonomia, tomavam decisões. Hoje somos seis: eu e cinco gestores, que são dirigentes da "Associação de participação e gestão compartilhada", que é detentora de 49% do capital da empresa. Isso foi implantado no momento em que o outro sócio, que é uma pessoa do mercado financeiro, resolveu se retirar e a minha escolha recaiu, não sobre um outro sócio capitalista, mas numa idéia antiga de ter os funcionários como sócios. Essa filosofia norteou a empresa desde o início e, talvez por isso, a co-gestão tenha um certo sucesso.

A questão da co-gestão tem que deixar de ser uma batata quente na mão do trabalhador. Geralmente, quando a empresa está mal, quebrando, ela passa para o trabalhador. E não pode ser assim. Acho que deveria existir uma convicção filosófica da empresa de que a parceria, a relação capital-trabalho é uma coisa boa, saudável e inteligente.

No nosso caso, a minha luta foi buscar quem pudesse financiar os trabalhadores. Havia o interesse de duas empresas estrangeiras em participar do capital, porque fazem a distribuição de nossos produtos na Europa. Na busca de instituições financeiras encontrei um apoio muito grande no BNDES, que financiou US\$10 milhões para a transação. Estes recursos vão ser pagos com o lucro da empresa, pois foram aprovados com base no seu desempenho, saúde econômica e financeira e na sua viabilidade ao longo de 10 anos.

Hoje, grande dificuldade é dar consciência ao trabalhador de que ele também é patrão. Temos feito um trabalho intenso com recursos humanos para vencer a desconfiança dos trabalhadores. Para que o trabalhador entendesse os

conceitos de engenharia societária, por exemplo, tivemos que buscar uma linguagem que ele assimilasse e fomos buscar isso na literatura de cordel. Nós temos repentistas que cantam o que é co-gestão, como ela é feita, qual o novo conceito da empresa; temos grupos de teatro dentro da Frunorte, compostos pelos próprios trabalhadores, para que as novidades possam ser elaboradas.

Além disso temos o sindicato também trabalhando na empresa, incentivando a participação na associação. No entanto, a adesão está abaixo do que esperávamos.

A empresa tem 700 funcionários e hoje apenas 220 fazem parte da co-gestão. Há um trabalho enorme sendo feito para que a adesão seja cada vez maior. A idéia é que a participação efetiva do trabalhador no capital da empresa vai motivá-lo ainda mais, vai comprometê-lo muito mais, tornando a empresa mais lucrativa. Desde o início a nossa intenção foi transformar nossos trabalhadores em capitalistas. (7)

Sidney Lianza: Agradeço ao Manoel essa intervenção e passo a palavra para **Sérgio Ferreira**, pesquisador da Coppe/UFRJ.

Sérgio Ferreira: Bem, eu queria dar os parabéns ao Tenório pela iniciativa. Acho importante o tema, e começar dizendo que pela exposição do Manoel e do Miguel nós já desmistificamos duas coisas aqui que nem sempre a imprensa e muito menos a academia conseguem enxergar: que os sindicatos da CUT não são sindicatos só de confronto. A negociação sempre existiu e continua existindo. Eu acho que isso é um ponto importante que a gente pode tirar da fala dos dois.

Outro ponto importante também, que o Miguel equacionou bem, é a falácia da administração privada. Quer dizer, o fato de nós termos a administração em mãos do setor privado não necessariamente quer dizer que esse empreendimento vai ser bem sucedido, que vai gerar empregos, lucros, que vai beneficiar a sociedade. O que nós vimos, no caso do setor naval, que é um escândalo, é a apropriação de

recursos públicos pelo setor privado, e que levou à falência desse setor. Eu acho que isso são dois pontos fundamentais da intervenção dos dois.

Mas eu queria ir um pouco além da questão da gestão para ver um pouco como o Carlos está enxergando essa implementação de programas participativos, que as empresas brasileiras estão numa corrida para obter certificados, como já foi mencionado ali pelo expositor que falou antes de mim (Manoel Dantas), sobre os programas participativos. Ai há uma controvérsia muito grande, porque me parece que os programas participativos estão sendo apresentados, vendidos como uma mudança do modelo que existia antes nessa relação capital-trabalho: que hoje o trabalhador não é mais uma peça do sistema mas é um parceiro que vai contribuir com suas sugestões para a qualidade, para a produção, para o estoque, enfim. E esses programas estão sendo implementados largamente no Brasil.

Mas, a nosso ver, esses programas têm um pecado original porque, na verdade, são programas da empresa e que quer incluir o trabalhador de uma maneira subordinada e, muitas vezes, autoritária. Se vende o peixe, que nós estamos assistindo através do modelo japonês, da democratização das relações de trabalho, e esses programas participativos seriam a forma como essa democratização estaria ocorrendo. E isso me parece extremamente duvidoso. Não dá para discorrer aqui, porque seria um subtema ou um subseminário desse nosso tema maior, mas eu queria que vocês me apresentassem um balanço de como estão vendo, do ponto de vista sindical, do ponto de vista da identidade do trabalhador, da autonomia que o trabalhador tem que ter em qualquer projeto de participação na gestão empresarial, como é que vocês estão vendo esses programas participativos, a implementação deles, que voz os trabalhadores têm, afinal de contas, que voz o sindicato tem.

E um último ponto, voltando à questão da gestão, que também está ligada a essa questão da identidade, - e ele encerrou agora com o slogan transformar os trabalhadores em capitalistas -, isso também me parece que é um assunto bastante

sério, em termos de ver qual é o papel que seria reservado aos sindicatos no futuro. O sindicato é co-gestor de empresas privadas com fins lucrativos? O sindicato é para defender o emprego e, com isso, ele entra em qualquer parada? Enfim, que papel vocês estão vendo para o sindicato nesse futuro que está chegando aí, onde abandonamos um velho modelo, em que o trabalhador era apenas mais uma peça, mas não está muito claro ainda como é que vai ser essa participação do trabalhador na gestão empresarial, de uma maneira que respeite, como você falou porque colocou como objetivo último o ser humano e a dignidade e o emprego, e, no caso do capitalismo, o objetivo último e único é o lucro.¹ Então me parece que isso daí poderia gerar uma incompatibilidade em termos dos dois atores principais que estão envolvidos num empreendimento econômico.

Para encerrar, nos Estados Unidos, conheci duas experiências que são bastante polêmicas e que podem chegar aqui no Brasil. Uma são os chamados programas ESOP (Employee Stock Ownership Plan)¹, que são os programas de controle acionário dos empregados de grandes empresas ou de pequenas empresas. Eu vou citar o exemplo da United Airlines, que é uma das maiores companhias aéreas dos Estados Unidos, que passou por um programa desses, em que os empregados hoje detêm 51 % das ações, mas a administração da empresa e o presidente da diretoria executiva é um sujeito que vem do setor privado, não é um representante do empregado na presidência da empresa, e o empregado tem (o mesmo caso do Amaral no Banco do Brasil) um representante no conselho da United. Esse acordo foi um acordo bastante polêmico, puxado muito pela associação dos pilotos, que é uma elite dentro da categoria de aeronautas. E alguns ficaram de fora desse acordo, por exemplo, as comissários de bordo ficaram excluídas, elas não fazem parte da composição acionária. E muitos mecânicos, muitos aeronautas criticaram, dizendo que as condições foram extremamente desfavoráveis, porque, para salvar a empresa

¹ (Plano de Participação Acionária dos Empregados)

que estava ameaçada de fechar ou ser tomada por outro. os trabalhadores abriram mão de muita coisa, abriram mão de fazer greves, abriram mão de aumentos salariais, durante um longo período, coisa de três, cinco anos. Então, é um acordo que é apresentado muito nos Estados Unidos como sendo uma coisa de vanguarda, o controle acionário dos empregados, mas que, na verdade, você conhecendo um pouco mais os bastidores, a coisa não é tão rósea como é apresentada.

Um outro caso curioso, também, que tomei conhecimento nos Estados Unidos, é um caso que seria muito próximo ao que vocês estão tentando, de cooperativa, é o de um grupo de metalúrgicos da área siderúrgica que assumiu o controle sobre uma forjaria e essa empresa hoje é uma empresa que tem uma rentabilidade de 3 milhões de dólares por ano. E aí você passa a viver uma situação completamente nova para esses empregados, porque a empresa é lucrativa, você salvou três mil empregos, mas, no entanto, os trabalhadores perderam bastante a identidade própria. Então, tem trabalhador que chega bêbado ao trabalho, tem trabalhador que falta ao trabalho, mas continua sendo membro do sindicato, é patrão ao mesmo tempo. Quer dizer, eu queria refletir um pouco sobre isso.

Agradeço ao Sérgio e passo a palavra ao *Alfredo Laufer*, coordenador do PNBE do Rio de Janeiro.

Alfredo Laufer: Vou tentar dividir o meu tempo aqui em dois espaços de cinco minutos. No primeiro gostaria de trazer algumas experiências pessoais, e pontos de vistas adquiridos neste relacionamento trabalhador-empresa, e no segundo, deter-me na questão de como fazer com que o trabalhador participe da gestão empresarial.

Um dos aspectos de reflexão é o que trata da filosofia de desenvolvimento. Acredito que contrariamente a que muitos possam pensar, existe no Brasil uma filosofia de desenvolvimento e há mais de 500 anos. Uma política,

alicerçada numa cultura predominantemente individualizada, e baseada na fragilidade institucional.

Temos muitas vezes o hábito de imaginar que nosso sonho, nossa esperança vai sempre vencer os obstáculos do cotidiano, e ser diferente das experiências anteriores.

Não gostaria de entrar num sonho desses. Acho importante o sonho, mas não perder de vista as análises das experiências ocorridas, e dos resultados negativos. Importante, também, é não nos fixarmos em exemplos pontuais e esporádicos.

Histórica e culturalmente, podemos dizer que nos últimos 200 anos, o roubo no Brasil foi institucionalizado, seja através de negociatas, seja através do não recolhimento de impostos, seja através do jeitinho, seja por meio de outros artifícios.

E também verdade que toda a sociedade sonha que, em determinado momento, tudo isso possa ser resolvido. Eu também me incluo nesta vontade, mas não acredito que isto possa ocorrer na realidade, porque o peso histórico e cultural mostra exatamente o inverso: crescimento da corrupção.

Apenas o foco setorial é que muda: ontem foi com o café, com a cana, com a borracha. Hoje é com a construção naval, com o álcool, e com algumas indústrias de base. Dentro da minha experiência pessoal, de quase 30 anos em minha empresa, temos tentado de diversas maneiras (e é nosso sonho) fazer com que haja uma crescente participação do trabalhador na gestão da empresa, e os resultados são insignificantes ou quase nulos. Não falta vontade, de nenhuma das partes, e nem falta de determinação.

¹O grande problema que temos encontrado, e não é apenas dentro de nossa empresa, é o que concerne a educação. Quando me refiro à educação, quero

dizer uma educação empreendedora, uma educação básica, uma educação gerencial, uma educação profissionalizante, uma educação democrática.

Infelizmente não possuímos esta base. Eu gostaria de imaginar esse país em condições diferentes das que nós temos e vivemos. Mas esta é uma realidade, e se não encararmos de frente estas diferenças, jamais conseguiremos avançar e progredir no nosso sonho.

Como mudar esta situação é que é a grande questão e o grande desafio.

Podemos apontar, como o Manoel colocou, um exemplo de co-gestão bem sucedida, mas se ampliarmos nosso universo e verificarmos no Brasil o segmento empresarial, vamos encontrar quatro milhões de empresas, das quais mais de 90% são micro e pequenas, que não têm a menor condição de oferecer qualquer projeto de gestão participativa, porque a educação deste empresário não permite a largueza necessária para este tipo de diálogo com o trabalhador. Esta é uma questão, a meu ver, absolutamente crucial. A educação democrática do empresário e do trabalhador.

Outro sentimento que também gostaria de trazer é o de considerarmos que as questões que se passam aqui, em nosso país, nada têm a ver com os dos outros. O sentimento depreciativo ou super-apreciativo que temos de nosso país, muitas vezes distorcem a realidade. Acreditamos que o nosso problema é ou muito pior ou muito melhor. E às vezes não é bem assim...

Por exemplo, hoje a questão de desemprego atinge a todos os países. Sejam ricos, pobres, grandes ou pequenos. Na Alemanha, existe atualmente um grande dilema. Eles achavam que apenas com recursos financeiros poderiam fazer a União das duas Alemanhas. Investiram, até hoje, mais de um trilhão de dólares, e a última pesquisa do IBOPE de lá, em Brandesburgo, apontou que, se eles pudessem, edificariam novamente o muro. O muro físico caiu, mas o muro mental continua a distinguir os dois lados.

O que desejo destacar é que a mudança de mentalidade não se faz a curto prazo, nem a condição única para esta mudança é o investimento financeiro. «A única forma de desenvolvimento da mentalidade, a meu ver, sustentável, é a educação básica. E isto necessita de algumas gerações, um mínimo de 50 anos.»

O temor das pessoas assumirem compromissos e responsabilidades, que o Miguel citou no seu exemplo, é um temor legítimo, fruto de uma educação e de suas experiências vividas. Um empresário não nasce empresário. Ele é forjado empresário durante sua vida. O trabalhador da solda, por exemplo, da mesma forma. Ele é forjado distante das decisões gerenciais, da logística. Ele está acostumado ao dia-a-dia, ao problema técnico de sua área de atuação, se colocado em outras condições ele simplesmente se perde. O mesmo ocorre com o empresário, se lhe entregarem a máquina de solda.

E isto não se muda a curto prazo.

«Para que o trabalhador brasileiro possa participar da gestão empresarial, a meu ver, temos que começar a trabalhar agora, para que ele esteja apto a daqui uns 100 anos. E isto, se for feito com muita dedicação, muito esforço, diuturnamente.»

E como podemos iniciar? Como começarmos?

O PNBE pensa que o mais importante não é definir. O mais importante é abrir um processo dinâmico de interação. Não podemos ter a pretensão que numa sociedade tão complexa como a nossa possamos dizer o que vai acontecer nos próximos meses.

«Acredito que uma das únicas formas de abrir este processo de melhorar as relações capital-trabalho seja através da educação.» E exatamente, a meu ver, dentro da esfera da educação, uma questão absolutamente prática, é que deveremos abrir este processo. Educação sobre recolhimento de imposto; educação sobre gestão dos recursos recolhidos nas folhas de pagamento dos trabalhadores.

São recursos na ordem de mais de nove bilhões, que vão para entidades empresariais para serem administradas e controladas, exclusivamente ou quase unilateralmente por empresários, cujo objetivo fundamental é a educação do trabalhador.

Considero uma pretensão desmedida e autoritária o fato do sistema educacional profissional ser auto-gerido exclusivamente por empresários e a indicação do que deve ser ensinado e como, para o trabalhador, sem a sua necessária inclusão no sistema de gestão.

Aí está a meu ver a primeira e grande questão que devemos lutar. Os recursos que hoje são recolhidos, e são recolhidos há quase 50 anos, precisam ter a participação do trabalhador, tanto na gestão destes recursos como na formação da rede de informações. Somente com estas informações é que o trabalhador poderá participar em igualdade de condições nas questões empresariais. Ele tem que aprender a decidir como controlar este dinheiro e este conhecimento.

Enquanto não conseguimos isso, estaremos sonhando. Também sonho com isto, mas a gente tem que botar os pés no chão e dizer o seguinte:

Enquanto perdurar esta atual relação, enquanto esses roubos acontecerem no nosso nariz, enquanto não houver a criação de um sistema democrático entre empresários e trabalhadores para administrar este dinheiro, enquanto não existir o menor controle e organização da sociedade com verbas de mais de 10 bilhões de dólares, não existirá maneira de se pensar em gestão do trabalhador nas empresas. Enquanto não houver a ordenação mínima de organização entre as instituições, de modo a se estabelecer e respeitar as cores convencionais para um sinal de trânsito, não poderemos sonhar muito alto.

Os discursos devem ceder a projetos específicos, simples e objetivos.

Faz parte de meu sonho os trabalhadores repartindo resultados, discutindo métodos, etc.... mas infelizmente não vejo a menor condição disto acontecer nos próximos 100 anos, caso continue o atual quadro.

Essa é minha opinião.

Sidney Lianza: Agradeço ao Alfredo Laufer e passo a palavra para Maria Irony Bezerra

Cardoso, coordenadora do CEDAC.

Maria Irony B. Cardoso: Agradeço aos organizadores deste evento a oportunidade de estar aqui e gostaria de fazer alguns comentários à respeito do tema. Acabamos de ouvir dos demais companheiros debatedores depoimentos sobre co-gestão em empresas privadas e estatais e tenho a impressão de que 'é menos complicado promover a participação dos trabalhadores na gestão de empresas estatais do que em empresas privadas. E isto em razão da diferença de natureza entre as mesmas. A empresa estatal, que é de caráter público, deveria ter objetivos sociais claramente definidos e uma filosofia de administração bem mais aberta à participação dos trabalhadores na gestão.)

Quanto à co-gestão em empresas privadas, na realidade brasileira, vejo alguns obstáculos de difícil superação a curto e médio prazo.

Em primeiro lugar, a prática autoritária da grande maioria do empresariado brasileiro, que até hoje não permite sequer a organização dos sindicatos nos locais de trabalho. Ora, se a co-gestão implica participação nas decisões, como é possível imaginar que este empresariado aceite dividir com os trabalhadores o seu poder de decisão? Acho que os trabalhadores estão muito mais avançados do que os empresários na busca de democratização das relações capital-trabalho.) Os depoimentos do Carlos Manuel dão prova deste avanço.

Em segundo lugar, vejo a questão ideológica, de identidade de classe. Na minha experiência de militância aprendi que a classe empresarial e a classe trabalhadora têm interesses dicotômicos e profundamente contraditórios. Esta é mais ou menos a leitura predominante no meio sindical e entre os trabalhadores em geral.

Não vejo como é possível, dentro da atual realidade empresarial brasileira, a proliferação de práticas de participação dos trabalhadores na gestão das empresas. Além dos bloqueios ideológicos de ambas as partes, temos inúmeros condicionamentos culturais que inibem o trabalhador a desenvolver características empreendedoras e a se colocar em posição que não seja subalterna. E isto tudo está muito relacionado com a questão da educação e informação dos trabalhadores colocada pelo Laufer.

Em terceiro lugar, entendo que numa prática de co-gestão, os trabalhadores deverão participar dos lucros da empresa. Aí está outra grande dificuldade tendo em vista uma cultura empresarial marcada pela ganância e pela exagerada concentração dos lucros.

Neste ponto sou muito desconfiada em relação à grande onda da Reengenharia e da Qualidade Total. Não estou dizendo que sou contra a busca da eficiência, eficácia e do melhor atendimento ao cliente. A minha desconfiança é que a participação do trabalhador na gestão da empresa, dentro da filosofia da Qualidade Total, é muito mais uma apropriação por parte da empresa do seu saber prático que foi bastante desvalorizado pelo Taylorismo e Fordismo. Mas todos nós sabemos que entre o projeto que sai do escritório do engenheiro e a execução da peça na fábrica, o trabalhador desenvolveu muitos conhecimentos úteis ao processo produtivo. A Reengenharia, a pretexto de ampliar a participação do trabalhador no processo produtivo, poderá estar cometendo a injustiça de apropriar-se do seu saber sem dar-lhe a devida remuneração.

E a busca da qualidade total, na maioria dos casos, não é motivada por uma visão ética de direito do consumidor, mas é ditada pela concorrência e pela busca de maiores margens de lucro.

A meu ver, estas questões deverão ser levadas em conta quando se discute sobre a participação dos trabalhadores na gestão das empresas.

Sidney Lianza: Agradeço à Maria Irony e passo a palavra ao professor Fábio Zambelam, da UFRJ.

Fábio Zamberlarn: O problema levantado sobre a co-gestão, a autogestão, queria analisá-lo sob um outro aspecto: a crise de empreendeditividade. Como a gente está vendo, o momento de crise de mercado, crise de emprego, o próprio Estado sem política, todas essas coisas mascaram determinadas realidades, mas o que eu acho que está acontecendo, que é uma coisa antiga, pegando um pouco o gancho do Laufer, é que não existe, vamos dizer, uma vontade no empresário de discutir os próprios problemas e ter propostas para o nosso país. Eu lanço um pouco essa pergunta: como é que o sindicato vê isso daí? Quer dizer, a sociedade, quem é o empreendedor da sociedade? É uma tarefa exclusiva do empresariado, dos patrões? Nessa discussão eu acho que cabe uma participação diferente dos trabalhadores, quer dizer, eu acho que num momento de crise, talvez, os trabalhadores podem dar uma resposta que os empresários não estão dando. Captar esse momento e também tirar lições disso, que eu acho que a sociedade gostaria que o empresário tivesse um outro papel. E a gente vê que essa coragem, infelizmente, historicamente, não foi resolvida, quer dizer, a classe dominante, se a gente pegar os empresários, desenvolveu um papel tênue. Toda essa potencialidade, toda esse sonho que a gente fala do Brasil, é fruto também de uma classe dominante que não se vê ator social, ator nesse mundo globalizado. Então acho que se o empresário exerce isso na plenitude (não sei se é tarefa também só do empresário), o restante da sociedade pode começar também a exercer. Até por uma necessidade imediata, já que o empresário não está fazendo

isso. Eu acho que isso é um ponto, essa coisa da empreenditividade, a ser analisado. Por que isso não está acontecendo, como é que o sindicato vê essa questão? O outro ponto que eu queria falar um pouquinho é sobre uma experiência, vamos dizer assim, divulgar um pouco uma experiência da chamada terceira Itália. Eu tive a oportunidade de passar dois anos na Itália e numa região, justamente na região da Emilia Romagna, onde o trabalho cooperativo, a experiência de cooperativa é muito forte, marcante no mercado italiano. Por exemplo, uma cooperativa que é muito famosa na Itália é a que trata de alimentação; então, o setor de alimentação tem uma fileira produtiva, como todos os setores, e essa cooperativa cuida de todos os produtos. Até tem uma rede de supermercado que, na região, é a maior. Esse tipo de trabalho compete em igualdade de condições no mercado capitalista e apresenta vantagens diferenciadas; apresenta produtos que uma empresa tradicional, - por exemplo, vamos imaginar que o Pão de Açúcar aqui faça um turismo ecológico -, é uma coisa que essa empresa, que é cooperativa, faz. Esse tipo de coisa faz um trabalho de divulgação cultural junto às pessoas da terceira idade. Enfim, tem uma outra postura social que as empresas, digamos assim, tradicionais, capitalistas não possuem. Então, eu queria também que o pessoal do sindicato, já que a mesa está com essa ordenação, que eu acho ótimo, de a gente ver o problema a partir do trabalhador, eu gostaria que eles também comentassem isso. Eu acho também, só para concluir, que existe um problema muito sério em toda essa nossa discussão que é a questão da democracia. Eu acho que a gente está falando numa série de coisas - tudo bem, a gente pode não pensar nas utopias, mas acho que a gente tem que pensar numa utopia democrática. Eu acho que existe uma dificuldade muito grande dessa participação, dessa evolução, de tornar uma experiência como a da Frunorte mais visível, e outras experiências desse tipo serem mais divulgadas; o problema central está na democracia. E eu não gosto de ficar criticando os empresários, não é o papel da universidade, mas a gente sente muita dificuldade no nosso trabalho. Um exemplo

que a gente vê é quando a gente vai fazer um levantamento dentro de uma empresa. Muitos empresários perguntam: mas por que você vai entrevistar trabalhador? O que você vai conseguir de informação entrevistando trabalhador? Quer dizer, não se assume que hoje inexistente um ponto privilegiado de observação. Todos os pontos de um diagnóstico de uma empresa são pontos importantes para serem vistos, analisados e criticados. Então acho que falta muita democracia. Se a democracia no Brasil está no pré-natal, no mundo sindical ela está sendo gestada, ela está dentro da barriga da mãe, que é o país. Então eu acho que entender esse problema passa pelo entendimento da democracia.

Sidney Lianza: Eu agradeço ao Flávio e passo a palavra ao Pedro Cláudio Cunha Bocayúva Cunha, diretor da FASE.

Pedro Cláudio C. B. Cunha: Eu acho que parte desse debate sobre conflito e negociação começou entre nós já no vértice do debate sobre contratação coletiva. Os temas da gestão e da co-gestão emergem, provavelmente, de três formas de conjuntura: a expansão do potencial contratual derivado da ampliação da força dos trabalhadores, do colapso das formas e modelos existentes e pelos novos cenários e a inauguração de novas hipóteses de formas de propriedade e relações inter-empresariais. No Brasil podemos ter ilhas de experimentação, de possibilidades de buscar formas de emergência de um novo tipo de desenho de empresa, mas o nosso tema, da gestão e da co-gestão estava ligado, no processo de democratização, ao fato de que se supunha que a democratização ampliaria o poder contratual. O poder contratual estaria articulado com maior participação na definição de política industrial e de desenvolvimento e a hipótese de poder dar ao traçado industrial brasileiro formas de conglomeração menos cartoriais, de articulação política e de eficácia e eficiência que estivesse ligada a uma estratégia de renda e de política redistributiva. Então o debate de co-gestão e autogestão estava relacionado, classicamente, com as experiências ligadas às características do modelo sueco, do modelo alemão e de outros

modelos europeus, e alguma coisa na tradição agrária, de serviços e de luta social nos países da Europa Mediterrânea. No caso do Brasil, grosso modo, nós, na realidade, tínhamos uma hipótese contratual política coletiva que se daria no interior das grandes empresas, via sindicatos, por ramos de produção - que, na realidade, permaneceram de categorias -, e pensávamos na hipótese de desdobrar isso por representações nos locais de trabalho, o que também não se desenvolveu. De certa forma nós tivemos a crise do modelo contratual. O momento de crise na economia internacional foi entre 90 e 92. Os países vitoriosos na reestruturação produtiva foram os que tiveram contratualidade nacional mais intensa e, portanto, puderam barganhar em torno de tecnologia, globalização, abertura de mercados, regularão social do mercado, etc. Portanto, houve formas de contratualidade.

Só que, se nós olharmos hoje, mesmo os países que adotaram sistemas inovativos sociais, tecnológicos, contratuais, segmentados e diversificados, Japão, Alemanha, Suécia, em modelos distintos, neste momento estão ameaçados. A hipótese de construir o nosso tema aqui está ligada à hipótese de como rediscutir a questão de um sistema de inovação social e tecnológica que enfrente os condicionamentos da reestruturação produtiva adversa. O nosso cenário estratégico é da flexibilidade espúria e desregulamentadora, nivelada por baixa, do ponto de vista dos direitos e insulariza experiências de modernização, tanto para o mal quanto para o bem. O ambiente externo é adverso à articulação com a dinâmica societária. A Terceira Itália é uma dinâmica societária. Aliás, surge da crise da estratégia dual do sindicato italiano. Qual era a estratégia dual? Era o contrato coletivo e a luta do sindicato-cidadão por políticas públicas massivas e equipamentos coletivos, numa lógica redistributiva. Implodido esse modelo, os trabalhadores têm que buscar formas diferenciadas de segmentação de empresas, de direitos correlacionados. Por exemplo, seguro-desemprego correlacionado com manter o trabalhador dentro da própria empresa em crise. Situações de publicização de recursos, e aí evidentemente que a

transparência e a democracia são decisivas para produzir as pactuações regionais do modelo Terceira Itália: que, no caso do Brasil, seria estratégico, por exemplo, para o Rio de Janeiro e, certamente, para São Paulo. A hipótese de o Brasil ingressar numa enorme batalha fiscal, numa enorme disputa em torno do espólio do fordismo em crise é terrível. Vai se instalar ali a Volkswagen ou não vai. E, na realidade, o entorno social do sul fluminense é desastroso.

Nos cinco minutos que me cabem, o ambiente estratégico brasileiro é adverso para o florescimento de uma nova contratualidade. E a nova contratualidade deve ter a característica de uma flexibilidade alternativa à flexibilidade espúria. Agora, onde vamos encontrar essa resposta no tecido empresarial brasileiro? Certamente não é na grande empresa. Pode ser em parte no novo grupo empresarial emergente. Mas ele quase sempre é pelos serviços ou pelo agroindustrial. Ele é meio chilênizador do nosso modelo. E o Brasil tem uma economia muito diversificado e voltada para fora e para dentro. Antes pensava-se Japão, depois o pessoal pensou Coréia, agora há quem pense em Chile, uns pensam China - China é o dumping social e a falcatrúia das tradings internacionais numa economia, na dinâmica daquela macro-fábrica coreana. Nós estamos num país que tem dificuldade de ter o pós-industrial e o pós-fordista e que está exportando emprego para a China e para a Coréia, abrindo para quatro bilhões. Até o Dornelles criticou isto, criticou o caminho Paraguai. Então, o ambiente sistêmico brasileiro é perverso. No ambiente sistêmico, certamente nós temos um paradoxo. As soluções e alternativas estão correlacionadas ao micro, ao pequeno e ao médio e ao cooperativismo. Há uma modificação do entorno, mas a grande empresa tem que estar exposta, tem que ser transformada e tem que ser reestruturada para parâmetros distintos. Ela não será geradora e intensificadora em matéria de empregos. É evidente que nós podemos evitar, no calçado, no têxtil, o dumping à chinesa, que não passa de uma abertura espúria e que não tem nada a ver com exposição competitiva. É um fracasso de definição estratégica do Estado e do

empresariado brasileiro, que, na realidade, não consegue responder, não consegue defender o seu próprio tecido empresarial, porque tem uma outra ponta na taxa de juros elevada, no interesse internacional, da globalização e corre para lá. É mais fácil fazer camiseta Hering a baixos custos na China. No micro, no médio e no pequeno é onde está mais localizada essa cultura familiar, perversa, prepotente e de ausência de direitos, mas, certamente, é ali onde se pode gerar uma massa de atividade regional.

Nesses dois últimos minutos eu queria colocar aqui, na realidade, que nós temos que pensar um modelo de pactuação e contratualidade em que a marca da cooperação se dê por um certo objetivo estratégico diferente. O modelo da contratação coletiva não frutificou, e não foi feito o balanço. Então eu vou ficar lendo ainda a trajetória da câmara setorial, eu vou ficar lendo ainda a trajetória do sindicato que não virou de ramo de produção, continuou de categoria: o modelo pré-64 foi consolidado e a gente fechou. Só que ele é ocupado por forças mais dinâmicas e mais sérias, mas não consegue dar conta. A temática do desenvolvimento e da atividade empresarial é séria e o modelo inovativo e os trabalhadores podem e devem ser protagonistas. Agora, não sei qual vai ser o novo bloco social. Você disse que foi preciso sair da empresa para conseguir algum protagonismo, quer dizer, foi preciso um grau enorme de exclusão. Mas no novo protagonismo ganha-se uma concorrência porque também se oferece um baixíssimo custo num modelo contratual em que os parâmetros técnicos e de processos de trabalho e as condições de contrato são provisórias e temporárias. É verdade que vocês encontraram um modo de sobrevivência na cooperativa. A minha pergunta, em última instância, é para o Carlos: como é que esse novo ator que opera... - e deve estar tendo uma pulverização dramática de novas situações no ambiente produtivo, principalmente porque ele não está mais polarizado pela condução clássica na siderurgia - sobrevive nesses fragmentos? Porque antes se sobrevivia abrindo ali uma Linha Vermelha, se mantinha um contrato outro qualquer, a FEM vinha lá e abria alguma coisa, e se

mantinha. Como é que fica nesse cenário de desarticulação do tecido produtivo interno? É um risco brutal.

Sidney Lianza: Agradeço ao Cuncan e passo a palavra ao professor **Rogério Vale**, da Coppe.

Rogério Valle: Gostaria de retomar a pergunta que o Laufer nos lançou, porque ele nos colocou diante de algo que é indiscutível: se tudo continuar como está, nós não vamos ter co-gestão nem daqui a 100 anos. Eu vou além e pergunto: se tudo continuar como esta, será que nós teremos indústria brasileira daqui a 100 anos? Essa é uma pergunta mais radical. Eu acho que as coisas estão longe de estarem andando tão bem quanto a gente ouve na imprensa e em alguns setores do Estado. Em geral, era a ministra que acabou de se retirar que puxava mais essa propaganda enganosa em torno do certificado ISO 9000, como se isso fosse de fato atestado de competitividade da indústria brasileira, coisa que não é. Há uma propaganda em cima de resultados parciais e certamente insuficientes. (Apesar de toda argumentação em torno da globalização e da abertura, apesar de toda essa aventura de nos lançarmos e nos abrirmos para o mundo, a verdade é que nada nos garante que, depois de tantos esforços, venhamos a conseguir participação no mercado global.) Podemos fracassar na proposta de globalização que vem sendo tentada pelo governo e cujos custos nós já começamos a pagar. Esta não é uma postura pessimista mas, sim, cuidadosa, de quem acha que as coisas não estão nem um pouco decididas para o futuro da indústria no Brasil. Nesse sentido eu vejo a co-gestão como um assunto que nós deveríamos alargar. (Quando nós falamos em co-gestão, falamos da participação dos trabalhadores nos vários tipos de decisão dentro de uma empresa. Isso é insuficiente. Eu acho que a co-gestão deve ser parte de um movimento maior, onde aumenta a participação não apenas dos trabalhadores nas empresas, mas também de outros atores sociais na gestão da política industrial do país.) Certamente, muito mais atrasados do que na co-gestão nós estamos na criação de associação de consumidores, por exemplo, e, no

entanto, sem associações de consumidores rigorosas, fortes, exigentes, não há possibilidade de uma indústria competitiva nesse país. Nós estamos atrasados também na questão tecnológica. Todo mundo se gaba que estamos recebendo algumas indústrias multinacionais, esquecendo que são indústrias de nível tecnológico de médio para baixo, o que não é nenhuma garantia quanto ao futuro. Então nós temos ainda uma grande desvantagem na área de tecnologia. E eu não falo da alta tecnologia, falo da tecnologia que devia estar espalhada, não em algumas indústrias de ponta (porque é muito fácil, qualquer país do mundo pode ter algumas indústrias de ponta com alta tecnologia), mas, no grosso, das indústrias que deveriam ter um nível tecnológico mínimo. Isso é muito mais difícil. Avançar, não, talvez, em profundidade em uma ou duas indústrias, mas avançar alguma coisa num número grande de indústrias. Esse é o grande desafio. É um desafio para termos atores na área de consumo, desafio para termos atores na área tecnológica. Outra área em que haveria muito o que mudar, por exemplo, é a dos bancos. Eu acho que quem só conhece o Brasil, quem nunca saiu do Brasil imagina que a última das funções dos bancos seja financiar a produção, porque ele nunca viu isso ocorrer no Brasil. Então me pergunto também quanto tempo nós vamos tolerar um sistema bancário que tem tudo na cabeça, menos a idéia de que ele deva financiar a produção. Em suma, essa participação de outros atores sociais não é apenas uma proposta humanista, ela torna-se cada vez mais uma condição indispensável para a própria eficiência da nossa indústria, para o futuro da nossa indústria. O que se deve acabar logo, no meu entender, o que não pode mais continuar, é o modelo antigo centrado no que o Guilherme O'Donnel chamou de prebendismo do Estado brasileiro em relação a suas elites. Quando o Miguel de Moraes dizia que para resolver o problema de um estaleiro no Rio de Janeiro eles tiveram que ir à Brasília não sei quantas vezes, discutir com qualquer um que estivesse lá no momento como Ministro do Planejamento, depois voltar para vaiar o presidente, porque senão o pessoal do BNDES não teria poder para

tomar decisões é, de fato, incrível um grau de centralização desses. É inaceitável que um país possa ir para a frente quando qualquer decisão sobre uma simples unidade de produção ou qualquer decisão sobre reforma agrária, sobre um pedaço de terra no sul do Pará tenha que virar um assunto brasileiro. Esse modelo de Estado, esse modelo de política industrial, feita por um Estado centralizador e por empresários poderosos, é isso que está com os dias contados. São duas alternativas para uma política industrial com participação de muitos atores sociais. Uma é o neoliberalismo puro, propagandeado por tantos economistas ideólogos que estão hoje por aí, que é de difícil aplicabilidade no Brasil, devido exatamente à história do Estado brasileiro. A outra saída seria o falso neoliberalismo dos empresários organizados nas principais entidades de representação empresarial, que querem menos Estado para os outros: menos Estado para os trabalhadores, menos Estado para os funcionários públicos, quer dizer, menos Estado para os demais atores sociais, mas não menos Estado para ele. Saídas. A primeira saída seria a informação dos atores sociais. Ela é lenta, mas, quer dizer, uma mudança de mentalidade genérica nesse país. Como o Laufer disse, isto é uma coisa longa, muito longa. Enquanto isso, acho que a outra possibilidade que teríamos seria alguns casos exemplares ou regiões, como foi o caso que o Fábio acabou de narrar, e que, aliás, é o que mais nós encontramos aí na bibliografia, essa e aquela região da Itália, da Alemanha etc. que conseguiu, através exatamente de uma parceria entre atores sociais locais ou regionais, criar uma coisa diferente e servir de exemplo, pelo menos durante um certo tempo, provando que alguma coisa nova pode acontecer.

Sidney Lianza: Agradeço ao Rogério. Eu não anotei mais nenhuma inscrição. Falhei? Guilherme Krueger, diretor do Instituto Victus.

Guilherme Krueger: Apesar da preocupação e uma linha de exposições e comentários que frisam o longo caminho que deve ser percorrido em relação ao tema, pessoalmente estou mais otimista agora do que era alguns anos atrás. Nós já

caminhamos bastante: há várias experiências, com diferentes motivos, soluções, muitos mal-sucedidos, outros com sucesso, em várias partes do Brasil, em diversos setores da economia. Enfim, existem muitos casos para a gente retirar ensinamentos. E isso acontece por que? A resposta é primeiro elemento que se deve frisar a necessidade é o motor da mudança. A gente não muda time que esta ganhando.

Existe um certo consenso, talvez seja o único consenso que se tenha, de que o time brasileiro, no campo econômico e social, está perdendo, e que há a necessidade de se buscar novas alternativas, novos modelos. Esses exemplos de co-gestão e de autogestão de diversas formas têm se multiplicado, apesar do ambiente adverso.

Participei, em outubro, de um evento do PEGS sobre políticas públicas e cooperativismo, onde a gente travou conhecimento de uma experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Norte junto a uma fábrica que o BID tinha avaliado não ter chance de recuperação, porque o seu maquinário era defasado em muitos anos em relação à concorrência. Uma cooperativa assumiu a fábrica e ela não só foi viabilizada, apesar do maquinário, como se tornou a terceira maior fábrica de etiquetas do país.

Uma das coisas que acho relevante sobre a questão da co-gestão, da autogestão, é como você compatibilizar os processos democráticos que são intrínsecos a esses modelos com os elementos necessários para a economia, para uma atividade produtiva de eficiência, eficácia e efetividade. Normalmente, o processo democrático, por pressupor decisão coletiva, tem uma dinâmica mais lenta, porque pressupõe consensos, acordos, que têm que ser amadurecidos, e isso muitas vezes se torna o gargalo de um decisório compatível com a eficiência, a eficácia e a efetividade. Mas há pelo menos 15 anos a academia tem se debruçado sobre esse assunto. Um exemplo é o que o Programa de Estudos de Gestão Social está fazendo aqui agora.

Gente de todo o mundo está estudando metodologias para capacitação empreendedora dos trabalhadores. No mundo inteiro tem-se desenvolvido metodologias participativas. O poder público começa a se sensibilizar que há necessidade, r., caso da formação do profissional, de não se ater só a ensinar um ofício que signifique ensinar a ser empregado, ser um pedreiro, um ladrilheiro, um eletricista, mas também capacitá-lo para ser um empreendedor.

Em que pese o ambiente adverso, pelos diversos aspectos, muitos dos quais já apontados neste seminário, o encaminhamento para a solução só será visualizada pela continuidade de multiplicação das experiências. E não só como último recurso de empresas que estão naufragando, como é o mais corrente. Da análise destes casos podemos retirar ensinamentos que poderão ser convertidos em medidas prescritas para os casos de participação de trabalhadores na gestão empresarial.

Por fim, devemos enfatizar a experiência cooperativista, que é o que acompanho mais amiúde. Um de seus segmentos, o Cooperativismo de Trabalho, tem crescido principalmente no Rio de Janeiro, que é o estado com maior número de cooperativas de trabalho registradas desde 95. Este crescimento está relacionado com o fato da cidade ter sido duramente atingida no processo de exclusão dos trabalhadores do mercado formal de trabalho, ou seja, com carteira assinada. Hoje, menos da metade da população do Rio de Janeiro, que está em plena atividade laborativa ou profissional (exclui o desempregado) tem carteira assinada. E a série histórica de seu indicador estatístico revela que a oferta de emprego com carteira assinada é representada por uma curva descendente, nos últimos oito anos. A minha previsão é de que ela deve começar a se estabilizar com a absorção, em torno de 40%, da distribuição da população que possui trabalho.

O cooperativismo é uma alternativa de autogestão que permite recolocar trabalhadores demitidos no mercado de trabalho, trabalhando por conta própria, mas

em regime associativo. Num mercado competitivo, contar com a economia de escala é fundamental para o sucesso. A cooperativa irá permitir ao trabalhador, sendo equiparado a um autônomo, ter o apoio de uma organização apta a operar em escala.

A renovação tecnológica que permite a globalização da economia também acentua as tendências de concentração de capital. Isso faz com que a gente tenha que encarar que a geração de trabalho e renda para a população em geral não é consequência direta de uma política industrial ou outra que vise o crescimento econômico. Para grandes fábricas, estima-se, hoje, a necessidade de R\$100.000,00 em investimentos, em média, para se criar um posto de trabalho. Já sabemos que temos que pensar em políticas públicas próprias para a geração de oportunidades de trabalho na periferia dos fluxos das relações globalizadas. Desde que o Barelli foi Ministro do Trabalho, o governo federal tem pensado em uma política pública permanente e específica para geração de emprego e renda. E ela tem apontado as cooperativas de trabalho como estratégia. O Banco do Brasil, Ministério do Trabalho, Secretaria Estadual de Indústria e Comércio e a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social têm tentado ver como é que se pode ajudar e apoiar.

Uma alternativa interessante e intermediária à plena adoção da participação dos trabalhadores na gestão empresarial, se não existe cultura suficiente ainda para trabalhar a co-gestão dentro de sociedades comerciais, é montar parcerias com cooperativas organizadas para o desempenho das atividades laborativas ou profissionais de seus associados. Essas cooperativas, constituídas para prestar serviços aos seus associados, tomando-os como donos e clientes, numa dupla identidade, são adequadas para gerir atividades econômicas, mão-de-obra intensiva e em parceria com as sociedades comerciais, as sociedades de capital, cujo objetivo principal é a remuneração do capital, e, portanto, não é um modelo garantidor de emprego por essência, e por sua natureza e sua cultura têm mais habilidade com atividades de capital intensivo, produzem potencial, a priori, para permitir

competitividade sem degradação das relações de trabalho ou da oferta no mercado de trabalho na sociedade brasileira, permitindo até talvez a absorção de contingentes de trabalhadores já alocados no mercado informal. E na medida em que se faz a parceria na produção, no ramo econômico, acredito que isso seja uma alternativa para que possamos nos encaminhar a um momento de se adotar amplamente a autogestão, ou a co-gestão, como é na Alemanha: uma norma geral, dentro das unidades produtivas das sociedades de capital, de forma consensual e cotidiana.

Sidney Lianza: Eu agradeço ao Guilherme. E agora dou a palavra ao Miguel. Para fazer as colocações que eventualmente foram dirigidos a você e também comentários gerais sobre o que foi dito.

Miguel Morais Filho: Eu não tenho muita habilidade para dominar as perguntas, principalmente quando vêm assim, essa enxurrada de coisas colocadas. A minha formação mental é meio falha. (Ri) Então, eu peço já, de antemão, desculpas se não tenho condição de resposta. Eu quero colocar algumas considerações. Eu acho, Amaral, que nós conseguimos, naquele período, período em que a própria Central Única dos Trabalhadores estava num processo de se afirmar enquanto central sindical, trazer para a nossa volta tudo o que a gente tinha na mão naquele momento. Se fosse hoje, nós teríamos muito mais. Mas tudo que a gente teve foi de ajuda, principalmente, das entidades, das categorias profissionais. Tivemos todos os sindicatos, Sindicato dos Economistas, Sindicato dos Engenheiros, Sindicato de Jornalistas, enfim, muita gente se mobilizou para nos ajudar; e também as entidades não-governamentais. A gente não pode esquecer que pessoas e as próprias entidades nos ajudaram a sobreviver.

Eu gostaria de levantar aqui uma polêmica. Eu tenho uma vivência de 24 anos e meio como trabalhador metalúrgico, e a cultura que vem sendo colocada nas nossas cabeças, há muito tempo, é a cultura da carteira profissional. Eu quero levantar uma polêmica aqui. A carteira profissional, enquanto documento para

apresentação para a polícia, foi, num determinado período da nossa história, muito importante. Tem carteira assinada, está liberado; não tem carteira assinada, é preso por vadiagem ou coisa parecida. Mas o papel social da carteira profissional é falho. Ele é falho em todos os aspectos. E eu vou citar aqui, porque vivo isso na carne, hoje.

A primeira falha: a carteira profissional não nos garante emprego. A carteira profissional não obriga o patrão a pagar os nossos direitos sociais. A carteira profissional não garante nem a nossa aposentadoria. Como eu já tenho 24 anos e meio, fui ver como é que fica a minha situação, porque a minha aposentadoria é especial. E, lá chegando, me disseram: olha, primeira providência e trazer aqui as últimas contribuições; segunda, você é trabalhador metalúrgico, então tem que trazer aqui o SB40. E você precisa trazer mais não sei o que, mais não sei que lá. Eu preciso trazer tanta coisa que nem para me aposentar aquela carteirinha ali serve. Eu preciso ter mais algumas coisas. E, quando a gente é demitido, o patrão não paga, e a carteira está assinada, a gente vai à Justiça, mas leva dez anos para pagar. E, quando vai pagar, a gente recebe em dez, vinte vezes. Então é preciso se repensar o papel da carteira, porque o discurso que a gente ouve muito sobre carteira é de que ela representa tudo na vida do trabalhador, e ela, na verdade, sinceramente, não representa. Deveria representar. Mas ela não representa. Ou se cria um modelo que faça com que essa carteirinha represente a gente ou então vamos buscar uma outra alternativa, porque essa só serviu até agora para a polícia. No passado. Hoje, com carteira e tudo, você vai em cana, dependendo do lugar que você se encontre. Isso é um dado real.

A outra coisa é a respeito da nossa participação. Existe hoje um discurso colocado que fica difícil para o trabalhador acreditar. Quando se fala na parceria, na forma de co-gestão, ela se dá na diminuição do custo e do aumento da margem de lucro, mas sem participação do trabalhador. O discurso é esse: co-gestão, mas para aumentar a margem de lucro ou a própria produtividade. Agora, participação efetiva

do trabalhador no resultado final. isso ainda não chegou na cabeça dos empresários. Eu sou defensor de um outro modelo. posso até ser considerado aqui arcaico. mas eu sou defensor de um modelo onde a sociedade tem que ser sem explorador. onde o papel do capital não pode ser o do lucro fundamental. porque, senão, eu concordo aí. acho que vai levar 300 anos, sei lá, 500 anos, e nunca vai se chegar ao ideal.

Esse modelo colocado, de exploração do homem pelo homem, é que tem que ser modificado. Não dá para defender numa só direção. Olha, a partir de agora, nós vamos ter o Amaral no conselho de representante dos trabalhadores na empresa tal. Mas o Amaral, em sete votos, Amaral é um: na hora da partilha do bolo, Amaral não tem voz: na hora que o Amaral diz assim: olha, o lucro foi de 25%. por favor, cabe para vocês tanto e o restante tem que ser rateado pelos trabalhadores. Voto vencido. Não consegue.

Então essas coisas, esses modelos têm que se discutir de uma forma bem mais ampla, bem mais profunda, porque senão fica muito difícil. Essa opção de cooperativa é uma opção de participação. É onde você, na prática, faz um rateio de tudo aquilo que arrecada. É um dado real. O custo é menor, a disputa é um pouco diferente? É. Os empresários reclamam que as cooperativas têm determinada proteção de diminuição de custos? Claro. Não têm fim lucrativo. Esse é o primeiro passo para apresentar uma proposta mais barata: não ter fim lucrativo. Segundo: tem uma condição melhor de pagar os impostos, os tributos que a ela conferem, porque o pagamento é individual. Retira-se da fatura, primeiro, o pagamento de tudo aquilo que é obrigação; o que sobra é rateado entre todos. Olha só que coisa bonita! Não é uma coisa perfeita? Você vê a valorização da tua condição de produção.

E tem muita gente reclamando, e vão continuar reclamando, porque a política de Estado mínimo já vem sendo provocada há muito tempo pelo não pagamento dos impostos, ou, até mesmo, pelo desvio daqueles que pagam impostos. Isso é um dado real.

A outra coisa é a questão da relação capital-trabalho dentro da estrutura que a gente tem montada no Brasil. Nós temos empresas, micro-empresas, agências de emprego, agências de serviço temporário, Lei 6019, e uns malucos lá de São Paulo criaram mais uma condição para facilitar a vida dos empresários, que é um serviço temporário (diferente da Lei 6019), que dá direito ao patrão ficar dois anos sem repor nada para o trabalhador. Essas coisas todas já existem. Nós temos que criar um modelo novo, onde haja igualdade na participação.

Eu estou vivendo a experiência, eu estou vendo, acompanhando. Hoje estou vivendo uma situação bastante diferente da que vivia quando estava dentro do sindicato. Dentro do sindicato só olhava para uma direção: recuperar o salário do trabalhador. Não via mais nada na minha volta. Hoje estou olhando para todos os lados e percebendo que a luta pelo pagamento dos impostos é importante. Os tributos precisam ser pagos. Hoje percebo isso. Antes, para mim, que se dane, eu quero que garanta o salário do peão ali, do contrário eu estou parando tudo. Eu tinha só essa visão. E tenho uma preocupação muito grande hoje, vivo em conflito constante com o sindicato, o sindicato a que eu pertencço, (ainda sou diretor, estou licenciado), porque é preciso saber qual é o verdadeiro papel do sindicato. E aí, quem me disser que o verdadeiro papel do sindicato é só a luta economicista, eu discordo, acho que não. Eu acho que tem que ser mais ampla. Essa demonstração que o Carlos Manoel deu aqui, de estar participando num fórum onde se debate a política de transporte ferroviário e aquaviário, isso é uma coisa maravilhosa. Com todas as discordâncias que a gente tem com a política do município do Rio de Janeiro, a nossa participação no plano estratégico da cidade foi muito importante. Precisamos ter uma visão mais ampla das coisas. E eu estou buscando uma alternativa com uma série de companheiros. Não temos certeza de que é a mais viável, mas nós consideramos como uma alternativa. O que nós não podemos fazer é ficar simplesmente assistindo o fim do Brasil, o fim da

economia, o fim dos empregos, o aumento da marginalidade, sem que se apresente uma alternativa qualquer.

Carlos Manoel: Bom, eu queria primeiro dizer para vocês, como disse no começo, que não trouxe documento, alguma coisa que desse mais consistência àquilo que a gente estava colocando, mas é super importante dizer duas coisas.

Nas nossas discussões estamos dizendo que é necessário participar de políticas industriais, políticas sociais, ou seja, de políticas de governo. O governo não pode ser, a partir do momento que a gente elege, o todopoderoso que determina tudo. Até porque a cultura é a que o empresário Alfredo Laufer colocou, é a cultura de que os empresários, até hoje, eu não vou dizer que é uma cultura corrupta, mas tem toda uma malha que não funciona, que é favorecida em função de pressão ou de uma situação, dependendo do ramo de produção. E ela é prejudicial em todos os pontos. E nós não conseguimos sair disso.

Então, o que é que nós estamos dizendo? Que queremos participar. Mas queremos participar, somos os donos da verdade, acreditamos que estamos lá com todas as propostas etc.? Não. Estamos, é claro, pedindo colaboração de vários agentes da sociedade. E assim podemos ampliar o nosso leque. E queremos que os empresários estejam representados. Nós queremos que deixe de ser o seu Mário Amato lá, fazendo a pressão, para ser a FIESP, e com consentimento dos outros empresários, para que depois não digam que desconheciam a matéria. Essas discussões então, embora ainda muito prematuras e com muita dificuldade junto a esse governo e o governo passado, abriram grandes condições para que a gente pudesse desenvolver outras que estão amarradas, que é a questão da precarização da contratação, que está se dando em todos os pólos, e, quando estamos em crise, alternativas vão surgindo, as mais variadas.

Então, eu não me proponho a responder tudo que foi colocado, até porque as pessoas aqui se pronunciaram, fizeram argumentação, mas concordo com o

Alfredo Laufer quando ele diz que temos um problema (eu vivi isso em empresas pequenas, grandes e médias) que é, talvez, pela nossa formação: não temos as condições dadas para gerenciar. Que é exatamente o que ele falou: tomar decisões.

Isso é uma dificuldade, gente. Eu não imaginava essa dinâmica. Eu não imaginava o tamanho que isso pode causar. E isso pelo lado do empresário também. O empresário pode fazer um acordo. Eu estou falando aqui porque é uma cultura que vai ser difícil. Por exemplo, o próprio companheiro Manoel Dantas colocou uma experiência, eu não a conheço, e colocou muito bem, mas ele reconhece, por exemplo, que esse é o único país do mundo em que o trabalho financia o capital. Os recursos do BNDES são oriundos dos encargos. Em todos os momentos é o capital se beneficiando dos recursos do trabalho. Por vários mecanismos. Seja o FGTS, na construção, e assim por diante. Mas é uma dificuldade. Eu fico imaginando a dificuldade dos trabalhadores lá terem um entendimento do sindicato, e também seu, porque você não ficou com 51 % à toa. Eu estou falando abertamente.

A gente tem uma dificuldade incrível de pegar o poder e falar não, está preestabelecido aqui, e a gente faz a discussão. Quando o Alfredo Laufer falou dessa questão do gerenciamento e da capacidade, eu vi empresários (são pequenos empresários que gerenciam grandes empresas) que na hora de assumir aquela empresa que gerencia há 10, 12 anos, ele não pega. Ele fala, não, daqui eu fujo, eu não quero. Tem que ter um banco de negócios aqui por trás, tem que ter alguma coisa. Essa é a cultura.

As escolas continuam no mesmo formato, não é. As salas de aula, as universidades, não mudou muito isso, não. Se meter um curso à distância, todo mundo mas acaba com o professor! Tem algumas discussões que a gente aprendeu aí, ao longo do tempo... Mas, por exemplo, foi o curso à distância que formou os meninos de rua que são profissionais na metalurgia lá no Rio de Janeiro. Foi curso à

distância. É claro que com um monitor ali próximo, uma pessoa preparada. Mas essas coisas aconteceram.

Então eu acho que essa questão do gerenciamento é fundamental. A outra é a sociedade e o Lauffer, de novo, tocou nesse assunto - é a sociedade participar da elaboração, aplicação e fiscalização da política. Essa é uma outra dificuldade.

Eu falei aqui em 9 bi. Parece que 9 bi não é grana. O Betinho saiu espumando, dizendo que isso só vai gerar 600 mil empregos, que se for aplicado assim, assado Deu uma delirada aqui, sonhou isso, multiplicado, dá tantos empregos. Então, o que acontece é isso, as pessoas falam de números altíssimos nesse país aqui, aparecem mil pessoas, falando mil idéias e Olha, eu queria que todas aquelas pessoas que escrevem na Folha de São Paulo, no Estado, até O Dia, de opinião, fossem deputados. Eu queria. Porque eles só aparecem lá! Porque lá, todo mundo aqui já deve ter ido, para você discutir uma questão com um deputado, a melhor maneira é você comprar uma câmera de televisão, bota o símbolo da Globo, você conversa com ele, ele topa tudo. É incrível! Agora, saiu dali, você liga, ele fala- mas que projeto é esse? Que lei é essa? É assim que se dão as coisas aqui nesse país. É brincadeira.

É brincadeira o Cesinha, (César Maia) que se acha com todos os poderes, pode fazer essas barbaridades que estão acontecendo aqui, e a gente deixa. Eu só penso o seguinte: se nós aqui, que tem as várias entidades...

Eu respeito demais o PNBE. O PNBE apresentou um trabalho há três anos atrás, que a gente não conseguiu andar, que foi a questão do SENAI. Aquelas verbas, as formações, como é que se dão etc.. Eles, pequenos empresários, nós, trabalhadores, não podemos opinar em nada. E as verbas vêm da nossa folha de pagamento, vem lá do nosso desconto, quem paga são as pequenas empresas, porque as grandes são centro de formação, dada à maneira que ela quer...

Então, nessa discussão do Pró-Emprego, que eu estava falando aqui, (é porque eu não trouxe a documentação) nós estávamos falando de política de profissional, reciclagem, mas estava lá gerenciando.

Nós queríamos que os trabalhadores pudessem ter uma noção de como é que é gerenciar. E o Fernando Henrique foi para a televisão, houve o massacre, ele falou: olha, esse Pró-Emprego aqui vai gerar E acabou. Não deu a mínima. Tinha lá, no final, quase 48 entidades que trabalharam pacas para fazer aquele negócio. A Firjan reúne os deputados para discutir etc. e os deputados usam, conseguem fazer isso, porque estão lá na Firjan, está a imprensa lá. Falaram as maiores baboseiras sobre o Rio de Janeiro, gente. E tem empresário lá que bate palmas. Outro dia, chamei o cara, falei: olha, rapaz, não faz isso, estão inventando história. É louco. O Rio de Janeiro tem algumas coisas interessantes do ponto de vista econômico. Tem o porto de Sepetiba, é verdade que está havendo o terminal de carga lá do Galeão, terminal de container etc., tem um belo de um investimento, tem uma malha ferroviária em que se está investindo. Agora, quem é que fez esse planejamento todo, onde foi essa discussão? Que dinheiro é esse?! Essas coisas estão ocorrendo aqui no Rio de Janeiro. E é investimento que já está próximo a um bilhão e pouco. É pesado. Passa lá no aeroporto do Galeão. Vai mudar toda a estrutura, talvez, do Rio de Janeiro, pelo que estou vendo, porque é um investimento para os empresários, não aí os companheiros pequenos empresários mas para algum grande empresário ou algum grande banco de negócio, alguma coisa aí. Talvez até mais um outro local que tem recursos de trabalhador, teoricamente, ou recursos públicos, que são os fundos de pensão. O Previ, 14 bi, não é isso? 14 bi. E, eu estava até perguntando ao Amaral, sofre influência de quem? Do governo. O governo diz: compra lá a Mafersa, compra não sei o quê... Na época da Zélia, então, era batata.

Eu estou querendo dizer para vocês o seguinte: acho que a gente devia participar mais das discussões políticas, discutir, fiscalizar, e... política de

gerenciamento para primeiro, segundo e terceiro graus. E pequenos empresários também, não é, Laufer? Laufer está dizendo que sim. Olha, só para vocês terem uma idéia, não é brincadeira, a CSN resolveu comprar produtos lá, só daquela região. Eu estou bobo. Eu não consigo falar com o secretário de Indústria e Comércio. Bom. Ai, o que e que aconteceu? Não avisou. Havia um investimento nas pequenas empresas que produzem para essas empresas há mais de 30 anos - são empresas interessantes, empresas que têm 30, 40 trabalhadores - não avisou nada, e passaram a comprar das tais empresas que estão lá; que, na verdade, são associações de empresários, que não produzem aquele produto e que estão vindo achacar essas empresas que estão aqui. Sabe qual é a posição desses pequenos empresários? Fechar as empresas. A CSN fez esse acordo não sei com quem. Se foi com a prefeitura, o sindicato lá, aquela Força Sindical. Essas barbaridades acontecem no Rio de Janeiro. E são 1.700 empregos. E algumas empresas que já eram tradicionais de alguns produtos e que agora vão ter que comprar lá fora. Não tem em outro lugar.

Eu estou colocando isso porque umas baboscirinhas que a gente vai vendo aí, depois acontecem incêndios como o de ontem, que foi muito perto do sindicato. Eu acho muito estranho aquele incêndio. Eu estava lá na hora. Os bombeiros não tinham água. Os bombeiros ficam a cinco minutos dali. Apareceu um carro de bombeiro, trinta minutos depois, com a água. Eu só estou falando essas coisas assim, aproveitando a oportunidade, para dizer o seguinte: se nós acharmos que isso só acontece conosco, as coisas boas, nós vamos ver depois o que é que dá. Eu penso que as políticas industriais desse país são uma brincadeira. Não tem política. Tem aquela política que é cultural. Mas não tem política. Eu chego lá - Dorotéia, como é que é? ~ É ISO, ISO. Vai ter um encontro lá em Petrópolis, a gente vai dar 700 empresas que fizeram o ISO -. Eu conheço um monte delas. É brincadeira o que estão fazendo. E é muito mais sério o seguinte: usam o espaço na mídia para as pessoas falarem baboseira, brincadeira, e nós passarmos como os defensores do caos.

Eu fui outro dia para o rádio, o cara ligou: ah, você é caos, está por fora, a novidade aqui é isso, é aquilo outro. Então, eu acho muito perigoso, porque quando a gente consegue escrever alguma coisa na mídia, é um espaço muito pequeno, muito limitado, a gente não consegue polarizar essa discussão com ninguém. Mas eu acho que essas discussões, em função da crise que nós estamos vivendo, elas são super importantes para a gente encontrar nossas alternativas. Que vão ter que ser também alternativas caseiras, que elas vão estar fora do contexto internacional, porque até no Japão tem algumas experiências que estão fora do contexto internacional, e sobrevivem muito bem. Até a Bolsa de Valores trabalha com água.

Sidney Lianza: Nós vamos agora para as conclusões. Eu quero aproveitar para agradecer a todos e, antes de passar a palavra para o Fernando, para ele agradecer e fazer o pronunciamento final, queria até que ele também se colocasse. Foram levantadas uma série de interrogações. Pensamos até, quem sabe, outras formas de continua, essas discussões. A FGV teve essa generosidade de abrir essa discussão; quem sabe outros atores também poderiam oferecer a sua casa para continuar a discussão. Nós não temos tempo para dar um novo retorno para isso, mas eu lançaria essa sugestão: todos pensarem como é que nós podemos continuar essa discussão. Porque a temática, na realidade, o foco central não era co-gestão, a temática era participação. A co-gestão é um dos elementos, mas a questão tem vários níveis de discussão. Eu acho que faltou qualificar melhor. Lógico, todos comentaram, mas enquanto consenso, uma qualificação melhor da temática participação, e também a construção de instrumentos, para que a gente sinta os tijolinhos sendo colocados um em cima do outro. Então acho que isso não devia se encerrar como um debate acadêmico, se encerrar, na realidade, como um pontapé inicial e que ganhasse um desdobramento efetivo. Bom. Com isso eu encerro e passo a palavra para o Fernando Guilherme Tenório para as suas conclusões.

Fernando Guilherme Tenório: Antes de mais nada gostaria de dizer que não é uma generosidade da Fundação Getulio Vargas desenvolver esse tipo de atividade. Como eu já comentei no início, na nossa linha de pesquisa já fizemos três debates que levam à discussão, principalmente, da cidadania presente não só na relação da sociedade com o Estado, mas como também seria o objeto dessa discussão aqui a presença da cidadania, que não foi colocada como uma palavra categórica, mas está presente em toda a discussão. Então, essa não é uma generosidade da FGV. Pelo contrário. A Fundação é sempre observada como aquela instituição que produz índices, mas muita gente desconhece que os trabalhos na área social são feitos anteriormente à discussão dos índices. Então, não é uma generosidade, muito pelo contrário, é uma obrigação dessa casa. E sempre nós trabalhamos com essa objetividade. Agora, a sequência desse trabalho, vai ocorrer, como está ocorrendo consequência dos outros foruns realizados. Como eu disse a vocês no início do fórum, a nossa intenção não era fazer uma divulgação ao público. Quando a gente faz esse tipo de debate abrimos, levamos para o auditório, nós não conseguimos chegar ao que chegamos aqui hoje. Eu acho que apesar de não ter havido tempo para um fechamento, para um conclusão, como disse o Sidney, colocar instrumentos para solução de problemas, mas, posteriormente quando vocês forem ler os resultados desse trabalho, vocês vão ver que há uma gama, uma quantidade imensa de possibilidades de discussão. Eu acho que esse papel foi feito, o objetivo nosso foi alcançado. E, depois, vamos fazer a publicação desse texto na série Cadernos EBAP, cujo objetivo primeiro é sensibilizar para o debate. Obviamente que não é a primeira vez que um debate sobre essa temática ocorre no Brasil, nem tampouco no Rio de Janeiro, mas, em termos de Fundação Getulio Vargas, foi uma oportunidade, é uma oportunidade que a gente tem de inserir a FGV nessa discussão e, como eu disse, posteriormente à publicação do texto, tenho certeza de que ele vai gerar outros. Agora, a sequência disso é uma sistematização que vamos fazer, não só através do

texto, mas uma sistematização de outros fóruns, que vai dar seqüência a essa discussão. Dentro desse Programa de Estudos em Gestão Social, esse já é o terceiro fórum realizado. E já conseguimos com os anteriores até a publicação de textos, que hoje em dia já fazem parte da literatura nacional sobre a discussão da relação da sociedade com o Estado e, agora, dessa relação do trabalho com o capital. Inclusive estamos até montando um banco de dados sobre as experiências, no Brasil sobre esse tema do trabalho em relação com o capital. Eu gostaria, finalmente, de agradecer a presença de vocês.

Sidney Lianza: Alguém mais gostaria de se pronunciar? O Franklin?

Franklin Coelho, Professor da UFF e Consultor da SERE.

Franklin Coelho: Gostaria de fazer apenas um pequeno comentário sobre a questão da participação a que se referiu Fernando Tenório. Eu penso que, como afirmou Sidney, é necessário qualificar a noção de participação. Ela não é um fim em si mesma. E tem que ser pensada dentro de um sistema de relações e numa perspectiva de políticas. Assim como o Vitor Nunes Leal disse que o coronelismo era um sistema político vigente na década de 40, eu penso que devemos trabalhar um projeto que tenha a participação e representação como elementos constitutivos de um sistema político. Que seja sonho e seja real. Nesse ponto discordo do Laufer, não se trata mais de utopias que nos aliena da realidade, mas de tópicos que trabalhe a transformação a partir de uma prática econômica e social. Creio que este é o nosso desafio. É nesta perspectiva que o SERE, o PNBE, a UFF, o DIEESE, a UFRJ, a Força Sindical, a CUT com o apoio do Ministério do Trabalho, da FINEP e do PREAL estão realizando um seminário sobre Formação Profissional e Educação Básica. Nossa intenção é acompanhar, a partir das práticas, o debate sobre modernidade e reestruturação econômica, no qual se faz presente a necessidade de adequação do atual sistema de educação profissional.

A radical mudança na base técnica do trabalho nos coloca o desafio da participação nos novos processos produtivos e a ênfase em uma nova qualidade de formação do trabalhador com um aprendizado permanente, flexível, adaptável, criativo e integrado a educação básica e profissional.

É uma iniciativa que creio pode dar continuidade a discussão que se desenvolve neste seminário.

Fernando Guilherme Tenório: Bom, Franklin, eu agradeço a sua intervenção.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

0.1	0.000		
0.2	0.000		
0.3	0.000		
0.4	0.000		
0.5	0.000		
0.6	0.000		
0.7	0.000		
0.8	0.000		
0.9	0.000		
1.0	0.000		
1.1	0.000		
1.2	0.000		
1.3	0.000		
1.4	0.000		
1.5	0.000		
1.6	0.000		
1.7	0.000		
1.8	0.000		
1.9	0.000		
2.0	0.000		
2.1	0.000		
2.2	0.000		
2.3	0.000		
2.4	0.000		
2.5	0.000		
2.6	0.000		
2.7	0.000		
2.8	0.000		
2.9	0.000		
3.0	0.000		
3.1	0.000		
3.2	0.000		
3.3	0.000		
3.4	0.000		
3.5	0.000		
3.6	0.000		
3.7	0.000		
3.8	0.000		
3.9	0.000		
4.0	0.000		
4.1	0.000		
4.2	0.000		
4.3	0.000		
4.4	0.000		
4.5	0.000		
4.6	0.000		
4.7	0.000		
4.8	0.000		
4.9	0.000		
5.0	0.000		
5.1	0.000		
5.2	0.000		
5.3	0.000		
5.4	0.000		
5.5	0.000		
5.6	0.000		
5.7	0.000		
5.8	0.000		
5.9	0.000		
6.0	0.000		
6.1	0.000		
6.2	0.000		
6.3	0.000		
6.4	0.000		
6.5	0.000		
6.6	0.000		
6.7	0.000		
6.8	0.000		
6.9	0.000		
7.0	0.000		
7.1	0.000		
7.2	0.000		
7.3	0.000		
7.4	0.000		
7.5	0.000		
7.6	0.000		
7.7	0.000		
7.8	0.000		
7.9	0.000		
8.0	0.000		
8.1	0.000		
8.2	0.000		
8.3	0.000		
8.4	0.000		
8.5	0.000		
8.6	0.000		
8.7	0.000		
8.8	0.000		
8.9	0.000		
9.0	0.000		
9.1	0.000		
9.2	0.000		
9.3	0.000		
9.4	0.000		
9.5	0.000		
9.6	0.000		
9.7	0.000		
9.8	0.000		
9.9	0.000		
10.0	0.000		



N.Cham. P/EBAP CE 84

Título: A Participação do trabalhador na gestão empresarial.



00084225
48591

FGV - BMHS

000084225

