

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO
PARTICIPATIVA PARA A COBRA COMPUTADORES

Dissertação apresentada à
Escola Brasileira de Administração
Pública para a obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública.

MARCO ANTONIO MAIA SOUTO

Rio de Janeiro, 1992

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO
PARTICIPATIVA PARA A COBRA COMPUTADORES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

MARCO ANTONIO MAIA SOUTO

199206 906

T/EBAP 8728d



1000057854

E

APROVADA EM 31.03.1992

Pela Comissão Julgadora

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA

Doutor em Administração Pública - PH.D.

PAULO REIS VIEIRA

Doutor em Administração Pública - PH.D.

VALERIA DE SOUZA

Mestre em Administração Pública - MPA

Dedico a:

Maria Ida e Reinaldo, meus pais, por me terem dado vida. Tenho aproveitado ao maximo.

Aquelas que por toda a vida têm sido solidárias: minha mãe (merece a dupla homenagem), minha irmã Lucia e Tia Martha. Minhas queridas: podem por o feijão no fogo e encomendar as cervejas.

Meus parentes do Barreiro, por muito carinho. Orgulho-me deles, são feitos de um barro muito bom. Beijo as mãos de minhas Tias Abi e Cida, mulheres fortes e meigas.

Tio Reynaldo. Por sua causa não precisei, na infância, me projetar num herói forasteiro, tinha um na família.

Clicia, minha prima. Ela me demonstrou com sua vida que é possível se manter inteiro, mesmo quando o mundo exterior se despedaça. É bem verdade, que para tanto é necessário ter um vasto mundo interior, como ela tem.

Meu grupo de Amigos formado na Cobra Computadores. São pessoas generosas, que me mantém permanentemente alimentado de carinho. Delas tenho recebido muito, inclusive lindas afilhadas. Todos participaram da experiência relatada nesta dissertação, mas dois estiveram mais envolvidos, merecendo por justiça a referência: Calixto Varela e Hélio Silva.

Eu amo muito a todos e eles sabem.

Marluce Tavares e Fernando Faria Lima, pela alavancagem que deram na minha vida profissional. Devo muito a eles.

Silvio Tavares, Diretor Administrativo da Cobra no período em que se desenvolveu a experiência aqui relatada. Foi bom ter trabalhado com ele, é bom ser seu amigo.

Frederico Novaes, que, como Presidente da Associação dos Empregados da Cobra, foi um entusiasta da idéia de se ter uma administração participativa. Que continuemos a viajar juntos pela vida (de preferência na Europa, certo, Fred?).

Todos que participaram da experiência de definição do modelo de administração participativa para a Cobra, em especial aos membros da Comissão Paritária, funcionários da AEC e Marina Guimarães, que dedicadamente me secretariou na condução dos trabalhos.

Carmen Pereira, Dayse Gonçalves, Maria do Rosário, Sonia Fassini e Virgilio Lourencetti, por muitas discussões sobre as questões da democracia. Fui muito beneficiado pela sabedoria deles.

Nilton Ferreira Lima, parceiro em diversos bons projetos, que editou essa dissertação, enriquecendo-a com suas observações. Depois dela está apto para decifrar hieróglifos e transitar em labirintos.

Nelson Riedel, por ter me ajudado a ser uma pessoa melhor e mais feliz. É mais do que suficiente para ter lugar cativo no meu coração.

Aqueles que iluminaram a minha vida e hoje não estão mais aqui. Falo de meus avós, meu padrasto, Tia Alvanira e dos amigos Giltinho, Raul e Marco Antonio Pimentel. De certa forma continuam a me iluminar, pois viraram estrelas no céu.

Quem trabalha pela construção da democracia em nosso país, em especial a Chico Alencar e Sérgio Cabral (cujo único defeito é não ser Flamenguista), que atuam com generosidade, ternura e bom humor.

Herbert de Souza. Na minha opinião é quem melhor analisa o Brasil na atualidade. Não bastasse, é irmão do Henfil e da Filó, de quem mereci carinho.

Cecilia Bertoletto, pelo companheirismo e pelas contribuições, sobretudo para o projeto da dissertação.

Meus professores da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, em especial a José Eduardo Coelho Messeder, Paulo Reis Vieira e Valéria de Souza. Deles recebi apoio e estímulo.

Finalmente, ao Professor Paulo Roberto de Mendonça Motta, pela honra e privilégio de tê-lo como orientador.

Imagino que esta deva ser uma das maiores dedicatórias da história da FGV; mas, ter todas essas pessoas para oferecer o resultado do meu trabalho, que, certamente, não estará a altura do merecimento delas, é motivo de muita satisfação.

Ter esses nomes introduzindo a minha dissertação é uma comprovação do quanto a vida tem me oferecido.

Fosse esta dissertação um enredo de escola de samba, eles seriam a minha Comissão de Frente, e, neste quesito, com certeza, eu conseguiria nota dez.

I N D I C E

| | Pág |
|---|-----|
| RELAÇÃO DE QUADROS | I |
| RESUMO | .II |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 - O PORQUE DA ELEIÇÃO DO TEMA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA | 2 |
| 1.2 - A RELEVANCIA DO TEMA | 3 |
| 1.3 - ESTRUTURA DA MONOGRAFIA | 4 |
| 2. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA - CONCEITOS E EXPERIENCIAS EMPRESARIAIS | 7 |
| 2.1 - CONCEITOS SOBRE PARTICIPAÇÃO | 8 |
| 2.2 - FORMAS DE PARTICIPAÇÃO | .13 |
| 2.2.1 - FORMAS DE PARTICIPAÇÃO INDIRETA | .14 |
| 2.2.1.1 - Comitês de Empresa | .14 |
| 2.2.1.2 - Negociações coletivas | .15 |
| 2.2.1.3 - Co-gestão | .15 |
| 2.2.1.4 - Autogestão | .18 |
| 2.3 - ALGUMAS EXPERIENCIAS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA DESENVOLVIDAS POR EMPRESAS NO EXTERIOR | .23 |
| 2.4 - EXPERIENCIAS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA EM EMPRESAS BRASILEIRAS | .25 |
| 2.4.1 - ANTECEDENTES | .25 |
| 2.4.2 - CONSELHOS DE REPRESENTANTES DE FUNCIONARIOS: UMA EXPERIENCIA DE PARTICIPAÇÃO FORMAL NAS EMPRESAS PUBLICAS PAULISTAS | .27 |
| 2.4.3 - A VIRADA DE MESA NA SEMCO | .29 |

| | |
|---|-----|
| 2.4.4 - FACILIDADES E EMPECILHOS A PARTICIPAÇÃO | .31 |
| 3. ANALISE DA COBRA - COMPUTADORES E SISTEMAS BRASILEIROS . . .33 | |
| S.A. NO PERIODO DE JULHO/86 A DEZEMBRO/87. PERIODO DA | |
| TENTATIVA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO | |
| PARTICIPATIVA. | |
| 3.1 - INTRODUÇÃO | .34 |
| 3.2 - CARACTERISTICAS INSTITUCIONAIS | .37 |
| 3.2.1 - ESTRUTURA DE PODER DA ADMINISTRAÇÃO | .37 |
| 3.2.2 - OUTRAS INSTANCIAS DE PODER VINCULADAS A INSTITUIÇÃO . .40 | |
| 3.2.2.1 - Associação dos Empregados da Cobra | .40 |
| 3.2.2.2 - Comissões de Benefícios | .43 |
| 3.2.2.3 - Comissões Salariais | .44 |
| 3.2.2.4 - Sindicatos e Associações Profissionais | .45 |
| 3.3 - AS IDEOLOGIAS PREDOMINANTES | .47 |
| 3.3.1 - EMPRESA PUBLICA COM PRATICA DE PRIVADA - UM CASO . . .50 | |
| DE ESQUIZOFRENIA ? | |
| 3.3.2 - A LUTA PELA RESERVA DE MERCADO | .52 |
| 3.3.3 - AO LARGO DOS INTERESSES POLITICOS E EM BUSCA DE54 | |
| UMA ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL | |
| 3.4 - A VINCULAÇÃO DA COBRA COM OUTRAS INSTITUIÇÕES | .55 |
| 3.5 - A LOCALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NA DIVISÃO | .57 |
| SOCIAL DO PODER | |
| 3.6 - A EXPRESSAO DO SABER | .58 |
| 3.6.1 - O SABER QUE CONTA | .60 |
| 3.7 - OS ESPAÇOS DA ORGANIZAÇÃO | .60 |
| 3.8 - A IMAGEM DA ADMINISTRAÇÃO: E O QUE PARECE ? | .61 |

| | |
|---|-----|
| 4. UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PARA A COBRA. | .64 |
| 4.1 - O PORQUE DA DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE. | .65 |
| ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA | |
| 4.2 - A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO | .67 |
| PARTICIPATIVA NA COBRA | |
| 4.2.1 - OS PREPARATIVOS PARA A DEFINIÇÃO DO MODELO. | .67 |
| 4.2.2 - IMPLANTAÇÃO DA COMISSÃO PARITARIA: DEFINIÇÃO DA | .71 |
| DINAMICA DE TRABALHO | |
| 4.2.3 - METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE. | .74 |
| ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA | |
| 4.2.3.1 - Planejamento do Trabalho. | .74 |
| 4.2.3.2 - O processo de elaboração das propostas. | .75 |
| 4.2.3.3 - Discussão da Proposta Preliminar com a comunidade | .83 |
| 4.2.3.4 - A Consolidação das propostas | .88 |
| 4.3 - CRISES - A PRINCIPAL AMEAÇA A CONSTRUÇÃO DO | .96 |
| MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA | |
| 4.4 - A OPINIAO DOS MEMBROS DA COMISSÃO | 102 |
| 4.5 - AVALIAÇÃO DE HIPOTHESES RELATIVAS AO MODELO DE | 104 |
| ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PARA A COBRA | |
| 5. CONCLUSOES | 120 |
| 5.1 - CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O MODELO DE. | 121 |
| ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA DEFINIDO PARA A COBRA | |
| 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 133 |
| 7. BIBLIOGRAFIA | 140 |
| 8. ANEXO | 150 |

RELAÇÃO DE QUADROS

| | Pág |
|---|-----|
| QUADRO 1 - A PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL | .11 |
| QUADRO 2 - COMPARAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO DIRETA E INDIRETA . . | .14 |
| QUADRO 3 - ESTRUTURA DE UMA OBTA (ORGANIZAÇÃO BASICA DE | .20 |
| TRABALHO ASSOCIADO) DO SISTEMA EMPRESARIAL | |
| IUGOSLAVO. | |
| QUADRO 4 - VANTAGENS E DIFICULDADES DO SISTEMA DE | .21 |
| AUTOGESTAO NA IUGOSLAVIA | |
| QUADRO 5 - EXPERIENCIAS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA | .23 |
| NO EXTERIOR | |
| QUADRO 6 - FATORES FAVORAVEIS E CONTRARIOS A PRATICA | .32 |
| DA PARTICIPAÇÃO NO BRASIL | |
| QUADRO 7 - MAPA DE VOTAÇÕES NAS REUNIOES DA COMISSAO | .84 |
| PARITARIA DE PARTICIPAÇÃO NA GESTAO DA EMPRESA | |
| QUADRO 8 - PRINCIPAIS DIVERGENCIAS ENTRE A DIREÇÃO DA | 100 |
| COBRA E O CORPO FUNCIONAL | |
| QUADRO 9 - PESQUISA APLICADA AOS MEMBROS DA COMISSAO | 103 |
| PARITARIA | |

R E S U M O

Análise do processo e do modelo de administração participativa definido para a COBRA Computadores por uma comissão paritária em 1987.

A dissertação é constituída de 5 partes: na primeira, Introdução, são explicitadas as razões da escolha do tema. Na segunda são apresentados conceitos sobre administração participativa e relatadas experiências no Brasil e no exterior. Na terceira parte é feita a análise institucional da COBRA no momento em que a experiência foi realizada. Na quarta parte é analisada a experiência de definição do modelo de administração participativa. Finalmente, na quinta parte, são apresentadas as conclusões, onde são enfatizadas as tendências dos modelos de administração participativa no contexto atual e realizadas as considerações finais sobre a experiência realizada na COBRA.

1. INTRODUÇÃO

Todo aquele que deseja seguir o caminho certo deve conhecer, desde a juventude, as formas belas; e, quando bem orientado, aprende a amar somente essas formas - esse amor o levará a criar pensamentos sensatos; e logo perceberá que a beleza de uma forma relaciona-se com a beleza da outra, e que a beleza das formas é uma só.

Platão citado por Rollo May em " A Coragem de Criar."

1.1 - O PORQUE DA ELEIÇÃO DO TEMA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A escolha da administração participativa como tema para dissertação de mestrado foi condicionada por três motivos básicos:

1) A experiência acumulada em dois projetos significativos no sentido de se construir/implementar modelos de participação: a criação e direção da Associação dos Empregados da COBRA, e o que é o motivo desta monografia, a definição de um modelo para participação dos empregados na administração da empresa Cobra Computadores e Sistemas Brasileiros S.A. Este trabalho foi realizado por uma comissão paritária, coordenada por nós, representando a Empresa.

2) A atração que o tema nos desperta, confirmada pelas leituras realizadas durante o curso de mestrado na EBAP e no processo de definição do modelo para a COBRA.

3) A facilidade de acesso às informações da experiência desenvolvida na COBRA, em virtude dos seguintes fatores :

- a) Disponibilidade de documentação de todo o processo, elaborada por nós; e
- b) Facilidade de acesso aos participantes da experiência, residentes no Rio, e, em grande parte, ainda funcionários da Empresa.

Para traduzir o nosso entendimento do que seja a participação, baseado no que realizamos o trabalho na COBRA,

tomamos emprestadas as palavras de Kenneth Walker :

" Se tem chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicadas até agora resolveram completamente os problemas. É muito possível que estes problemas, como tantos outros das relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais, é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender" (1).

1.2 - A RELEVANCIA DO TEMA

A quase inexistência de registros de experiências de administração participativa no Brasil, por si só, evidencia a relevância da abordagem que propomos.

No desenvolvimento da experiência que realizamos na COBRA constatamos a escassez de bibliografia sobre experiências similares no País.

Muitos motivos podem ser alinhados para justificar esta escassez, que reflete a pouca intimidade do País com as práticas participativas. Fatores como, as características do capitalismo no Brasil, onde as condições de trabalho estão muito aquém das vivenciadas nos países industrializados, o autoritarismo que perpassa nossas instituições, o longo e recente período de regime autoritário que vivemos, o personalismo que tão

fortemente marca o caráter brasileiro e a assimetria que caracteriza as relações sociais explicam essa pequena intimidade , já que estão em oposição à prática da participação.

Nesse contexto, o esforço de estudar experiências que resgatem, ainda que parcialmente, o direito à cidadania nesta terra de meio-cidadãos, encontra sua principal justificativa.

Além disto, outros fatores favoráveis à participação no País, apontam para o incremento das experiências participativas e ampliação do debate sobre o tema. Carvalheira de Mendonça (2) identifica dentre outros, o clima de democracia política que experimentamos; o discurso "abrandado" de RH no país, e a massificação das informações pelos meios de comunicação relativizando nossa rigidez cultural.

Neste contexto, os projetos participativos tenderão a se multiplicar, o que confere especial importância às experiências já desenvolvidas.

1.3 - ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Para desenvolvimento da monografia definimos uma estrutura onde o tema é apresentado em 5 capítulos, assim configurados:

I - Introdução : apresentação dos motivos que condicionaram a escolha do tema e sua relevância, e exposição sucinta da estrutura da monografia.

II - Conceitos básicos sobre participação e exposição de experiências de administração participativa realizadas nos setores público e privado no Brasil e exterior.

III - Visão histórica da COBRA Computadores e análise da instituição no momento em que a experiência ocorreu, com base em trabalho produzido para a disciplina Análise Institucional, do curso de mestrado da EBAP, intitulado "Análise da COBRA Computadores entre julho/86 e dezembro/87, período da tentativa de implementação de um modelo de administração participativa".

IV - Análise da experiência desenvolvida na COBRA, compreendendo os seguintes tópicos :

a) Razões da empresa e dos empregados para construírem em conjunto uma proposta de modelo de administração participativa;

b) Avaliação da metodologia adotada pela Comissão Paritária, que compreendeu seis etapas de trabalho:

- 1 - Definição das diretrizes pela empresa e empregados e escolha dos membros da comissão
- 2 - Definição dos objetivos e dinâmica de trabalho
- 3 - Elaboração da proposta
- 4 - Discussão com a comunidade
- 5 - Consolidação da proposta
- 6 - Avaliação dos resultados

c) Crises vividas pela Organização no período e avaliação do seu impacto sobre o trabalho da Comissão Paritária;

d) As razões da não implantação do modelo; e

e) Avaliação do modelo, baseado em um quadro de referências teóricas predefinido, objetivando avaliar: a adequação da metodologia para o fim que foi utilizada; a pertinência do modelo produzido à realidade que se destinava e as razões que impediram a sua implementação.

V - Conclusões e inferências sobre a experiência realizada na COBRA e perspectivas para a administração participativa.

2. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA - CONCEITOS E EXPERIÊNCIAS EMPRESARIAIS

(...) " Não estou sugerindo que uma grande quantidade de pessoas participará necessariamente da tomada de decisões importantes. A maioria de nós será chamada a tomar decisões de baixo nível, do dia a dia (...), mas isto dará às pessoas pelo menos algum interesse no sistema, alguma identidade, algum status. Isto de modo algum deve ser motivo de zombaria."

Alvin Toffler - Previsões e Premissas

Este capítulo se propõe a abordar sucintamente diferentes formas de participação nas Organizações, associando-as a modelos em prática atualmente no Brasil.

2.1 - CONCEITOS SOBRE PARTICIPAÇÃO

" A liberdade não é coisa do pensamento, sim da vontade. "

Antonio Gaudi

Não existe uma definição única para participação. Uma tentativa realizada em 1967 num congresso em Genebra atestou esta impossibilidade já que as interpretações variariam de acordo com categorias de pessoas, países e também épocas. (3)

Podemos no entanto assumir como definição que "participação é ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvido ativamente" . (4)

O conceito de participação tem origem no estudo de dois fatores relacionados ao ambiente organizacional: o conflito e a cooperação.

Paulo Motta identifica 3 abordagens básicas sobre as causas do conflito: (5)

a) O conflito é basicamente de interesses. Existe no sistema social externo e é trazido à organização do trabalho.

Nesse sentido as formas de organização do trabalho refletem a estrutura social externa;

b) O conflito é de papéis a nível organizacional, sendo resultante de adaptações sociais impostas à organização, em virtude da evolução tecnológica e econômica;

c) o conflito é de personalidade e de percepções individuais e de pequenos grupos. Cada pessoa ao ingressar na organização o faz através de um contrato econômico e psicológico em que um nível de expectativas, em constante alteração, tem que ser atendido.

Estes 3 fatores conjugados seriam os motivadores do conflito no âmbito das organizações.

Já a idéia da cooperação se baseia no fato de que deve haver mútua colaboração por parte dos membros da organização para que ela possa atingir seus objetivos gerais, ou seja, sobrevivência e progresso. Assim, autoridade, coordenação e direção são exercidas buscando o interesse geral.

De qualquer modo que se encare o conflito, a participação é enfocada como uma maneira de resolvê-lo. Neste sentido argumenta Paulo Motta (6) :

" As condições sociais externas, a estrutura do sistema organizacional e os papéis desempenhados pelos diversos atores sociais é que determinam a natureza da cooperação e do conflito que se estabelecem. As propostas ideológicas de cada ator, no cumprimento de seu papel social, refletem as convergências possíveis e as divergências inevitáveis. As formas de

participação constituem uma resposta organizacional para administrar essas convergências e divergências e garantir a sobrevivência, progresso e adaptação da organização ao seu meio."

Em lugar de se negar o conflito, portanto, se propõe a sua administração para que não ameace a própria sobrevivência do sistema.

Dahrendoff (7) propõe o seguinte conjunto de medidas objetivando a administração de conflitos:

- 1 - Formação de grupos de interesses conflitantes.
- 2 - Estabelecimento de órgãos de negociação em que esses grupos se confrontem.
- 3 - Instituições de mediação e arbitragem.
- 4 - Representações formais da força de trabalho dentro de cada empresa.
- 5 - Tendências para uma institucionalização da participação de operários na gerência industrial.

A participação não seria, portanto, um fim, mas sim um meio para se resolver conflito.

O que a experiência participativa objetiva é a repartição do poder em algum grau, e isto representa uma perda real para a parte que o detém, o que requer uma forte determinação política do quadro dirigente da organização para viabilizá-la.

A contribuição que a participação pode dar para a melhoria do desempenho organizacional é demonstrada por Paulo

Motta (8) no quadro apresentado abaixo.

QUADRO 1 - A PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL

| DIMENSAO | FUNÇÃO POSITIVA PRIMORDIAL | |
|----------------|-----------------------------------|--|
| Econômica | Eficiência | Melhorar a eficiência e eficácia da gerência proporcionando melhor produção e produtividade. |
| Social | Distribuição e segurança | Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego. |
| Política | Democratização e descentralização | Redistribuir o poder na organização a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seus destinos profissionais e de sua organização. |
| Organizacional | Integração | Aumentar a interação e compartilhamento de valores visando desenvolver identificação, lealdade e consentimento a valores comuns. |
| Psicológica | Auto-realização | Satisfazer aspirações individuais de iniciativa, criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional de referência. |

Que motivos levariam as organizações a demandarem a administração participativa ? E ainda Paulo Motta quem nos ajuda responder, ao definir as principais características do processo de participação (9):

a) democratização das relações sociais, ocasionando um novo relacionamento social ou uma nova concepção nas relações superior/subordinados;

b) desenvolvimento da consciência de classe entre os trabalhadores levando à agregação mais acentuada de interesses na busca de uma maior participação na determinação dos destinos da organização, e na reestruturação das relações de trabalho;

c) aumento do nível educacional, determinando novas aspirações profissionais. Este fato reforça o grau de independência do indivíduo e aguça sua capacidade crítica, gera novos desejos, e desenvolve a consciência sobre o meio em que vive e atua, gerando novas demandas sobre as organizações;

d) complexidade da moderna organização do trabalho levando à revisão das formas institucionais da organização econômica;

e) velocidade das mudanças ambientais, ocasionando a desatualização mais rápida das estruturas estabelecidas;

f) intensificação da comunicação, levando a informação a grupos antes marginalizados, permitindo condições de participação e expressão de direitos alcançados por outros grupos.

2.2 - FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

A participação dos membros de uma Organização no seu processo decisório pode se dar de duas formas, segundo Paulo Motta (10):

a) participação direta - primordialmente voltada para o indivíduo. Objetiva motivá-lo no desempenho de suas atividades. Para Paulo Motta, (11) "constitui meramente mudanças marginais no trabalho pois enfatiza a participação, a realização pessoal e profissional a nível da tarefa e, raramente, relaciona variáveis fundamentais do trabalho como esforço-recompensa ".

b) participação indireta - eminentemente voltada para a coletividade, visando influenciar decisões de interesse coletivo. Para isso os membros de uma organização indicam representantes para, em seu nome, influenciarem ou exercerem funções normalmente privativas dos níveis hierárquicos superiores.

No Brasil as formas de participação indireta (que nos interessam para efeito do estudo do caso motivador desta monografia) encontraram muitos obstáculos, principalmente pelo caráter autoritário de nossas instituições.

As diferenças entre a participação direta e indireta podem ser estabelecidas de acordo com o quadro comparativo proposto por Lammers, adaptado e traduzido por Mendonça (12):

QUADRO 2 - COMPARAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO DIRETA E INDIRETA

| QUANTO A | PARTICIPAÇÃO DIRETA | PARTICIPAÇÃO INDIRETA |
|---------------------------|---------------------------------|--|
| Subordinados... | Empregados a título pessoal | Grupo representativo ou categoria de empregados. |
| Superiores..... | Supervisores | Diretores, gerentes |
| Temas..... | Trabalho ou matérias correlatas | Política geral da Empresa |
| Influências internas..... | Ausente | Presente (governos e sindicatos) |
| Grau de Formalização... | Baixa | Alta (Leis e Regulamentos) |

2.2.1 - FORMAS DE PARTICIPAÇÃO INDIRETA

2.2.1.1 - Comitês de Empresa

Seriam uma forma de representação consultiva com pouco poder de decisão. São especialmente ativos em alguns países da Europa, especialmente na Alemanha e na França. No primeiro caso são obrigatórios por lei nas empresas com mais de 5 funcionários e na França naquelas com mais de 50.

Na Alemanha a função primordial dos comitês é a

consultiva, mas vêm incorporando decisões sobre pessoal, anteriormente reservadas à negociação coletiva. Na França os conselhos se ocupam mais das questões referentes a pessoal.(13)

2.2.1.2 - Negociações coletivas

Através delas, representantes dos trabalhadores, vinculados a sindicatos, e dirigentes das organizações estabelecem as condições gerais de emprego e trabalho. As formas de negociação variam de país para país, em consequência, principalmente, da legislação e da forma de organização sindical.

Os principais aspectos positivos da negociação coletiva são a nitidez do papel dos representantes dos trabalhadores e os fatos de seus resultados se aplicarem a toda uma categoria ao mesmo tempo e serem rapidamente implementados.

A contrapartida, ou seja, os pontos mais negativos seriam a perpetuação do confronto capital x trabalho e o risco de descomprometimento da elite sindical com suas bases.

Esta é a forma de participação mais usual no Brasil.

2.2.1.3 - Co-gestão

Consiste na participação dos assalariados por representação na direção da Empresa. Esta participação é variável, mas dificilmente paritária nas sociedades capitalistas.

Este modelo, considerado o mais avançado praticado no sistema capitalista, se materializou em experiências desenvolvidas em diversos países, principalmente da Europa Ocidental.

A experiência mais significativa se registrou na Alemanha Ocidental. Iniciada em 1947 na indústria do aço, foi se estendendo a outros segmentos produtivos, até que em 1976 foi promulgada a lei sobre a co-gestão dos assalariados com abrangência nacional. (14)

De acordo com Tragtenberg (15), "O fundamento ideológico de co-gestão situa-se no universo do discurso das Encíclicas Papais, tendo como fim básico a colaboração de classes."

As características básicas do modelo de co-gestão alemão podem ser definidas com base nas formulações de Carvalheira de Mendonça em sua monografia de mestrado para a EBAP. (16)

São elas:

1º) Existência de um Conselho de Estabelecimento em todas as empresas que tenham mais de 20 empregados. A esse colegiado é assegurado, por sua vez, a faculdade de participar de decisões sociais, de pessoal e econômicas e o direito de coparticipação, colaboração e informação.

O Conselho de Estabelecimento tem de 3 a 35 membros, de acordo com a quantidade de seus empregados. O seu objetivo básico é evitar contestação e conflito na empresa.

2º) Participação dos empregados, através de representação, nos colegiados das organizações, semelhantes às SAs brasileiras. Nas organizações com mais de 2000 empregados, este colegiado, Conselho de Supervisão, deve ser paritário, e o seu presidente escolhido dentre os representantes dos acionistas. Somente no setor de ferro, aço e mineração ele é paritário e o

presidente é um membro neutro escolhido pelas duas partes. Este Conselho se reúne de duas a quatro vezes por ano e tem por atribuições principais:

- designar ou destituir diretores
- supervisionar a gestão da empresa
- decidir sobre inversões financeiras

3Q) Instituição da figura do Diretor de Pessoal, que tem por atribuição zelar pelas questões sociais e de pessoal da empresa. Esse Diretor é escolhido pelo Conselho de Supervisão e deve existir nas organizações com mais de 2000 empregados e nas empresas de ferro, aço e mineração.

A principal vantagem da co-gestão é que está baseada nos princípios da harmonia e colaboração entre as classes, possibilitando um clima democrático e a redução dos antagonismos nas empresas.

O sistema, no entanto, apresenta algumas desvantagens, dentre as quais identificamos 4 como mais relevantes:

- Grande quantidade de empregados ignora a existência e destinação desses mecanismos de representação, e vinculam seus interesses às necessidades imediatas de segurança, recompensas e condições de trabalho.

- Possibilidade de elitização dos representantes dos empregados nos conselhos, que se distanciam de seus representados.

- Posição dúbia dos representantes. Servem eles como representantes de mão-de-obra junto ao capital, ou como porta

vozes do capital junto à mão-de-obra ?

- Limitações do processo de decisão. Nas situações limite prevalece a vontade dos acionistas.

Com todas as suas contradições, a co-gestão, no entendimento de Prestes Motta " potencialmente parece ser o limite das formas participativas características do capitalismo avançado, da mesma forma que a autogestão parece ser o limite e a meta final do socialismo ". (17)

2.2.1.4 - Autogestão

É o processo de gestão em que os trabalhadores dirigem a organização, seja através de uma Diretoria ou de um Conselho de Gestão.

O conceito de autogestão se formou a partir de formulações de algumas correntes do pensamento, sobretudo dos socialistas utópicos (Saint Simon, Fourier, dentre outros), anarquistas (Bakunin, principalmente) e comunistas (em especial Karl Marx e, posteriormente Rosa de Luxemburgo).

Este tipo de modelo teve sua aplicação mais abrangente na Iugoslávia, a partir do final da IIª Guerra Mundial, com o advento do regime socialista liderado por Tito.

Segundo Paulo Motta (18), o sistema abrange praticamente toda a organização econômica, social e política do país, e se apóia em 4 princípios:

1º) Propriedade social dos meios de produção, que pertencem aos trabalhadores. Admite-se a propriedade privada em

empresas com até 5 funcionários, na agricultura e em algumas profissões liberais;

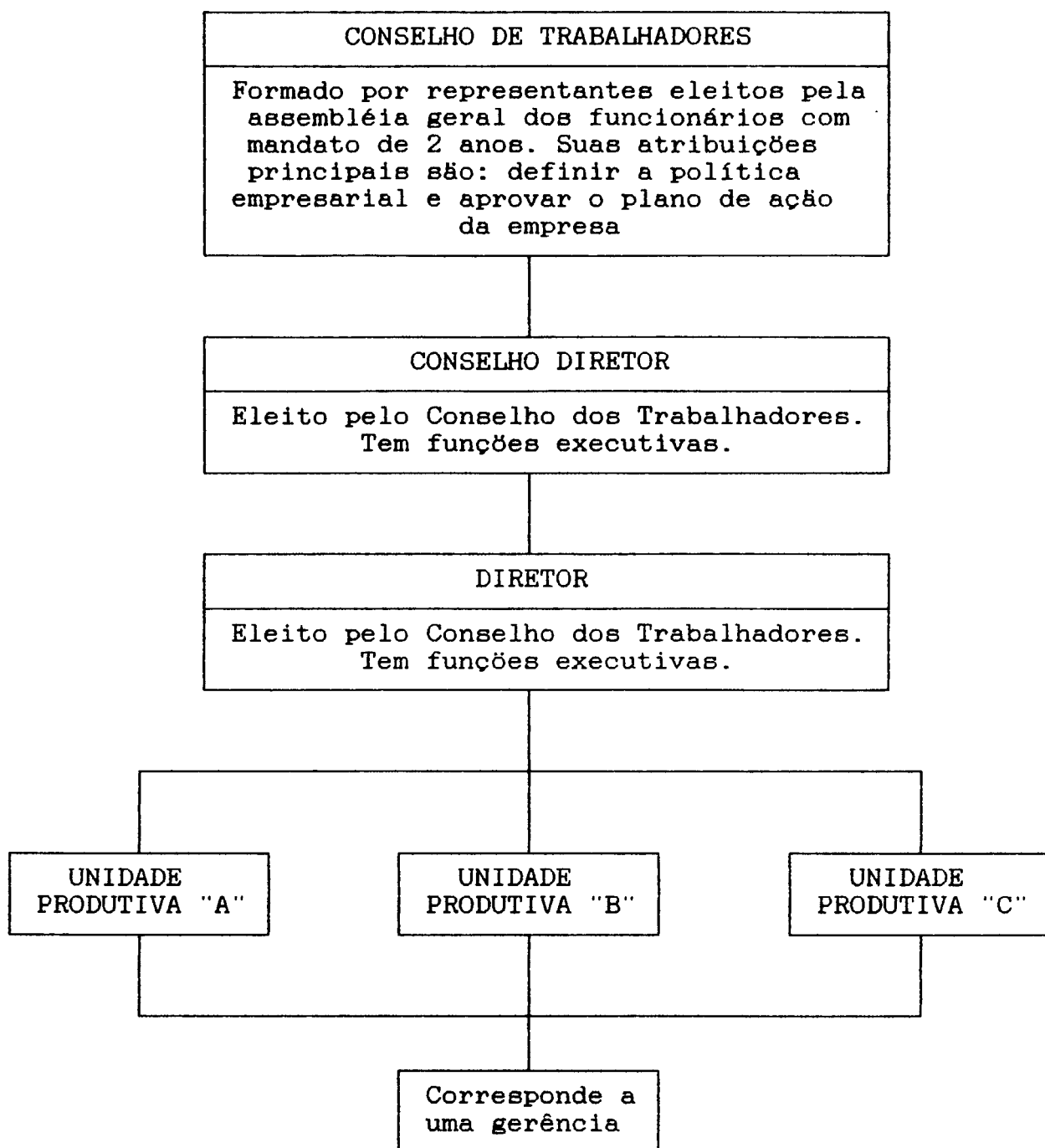
2o) Autogerência aplicada a todas as formas de organização, objetivando a total autonomia de decisão de seus membros;

3o) Combinação de mecanismos de planejamento e mercado;

4o) Solidariedade econômica entre os membros da organização. As atribuições e responsabilidades dos trabalhadores são definidas de forma a assegurar a distribuição eqüitativa dos resultados e também a solidariedade econômica com as regiões mais pobres do país.

O sistema empresarial iugoslavo está organizado em OBTA's (Organização Básica de Trabalho Associado), que equivale a uma empresa no sistema capitalista. A OBTA tem a seguinte estrutura:

QUADRO 3 - ESTRUTURA DE UMA OBTA (ORGANIZAÇÃO BÁSICA DE TRABALHO ASSOCIADO) DO SISTEMA EMPRESARIAL IUGOSLAVO.



As OBTA's se articulam em OT's, Organizações de Trabalho, que possuem um esquema organizacional equivalente.

O Estado tem função reguladora, através das leis,

objetivando a uniformidade e consistência do planejamento nacional. Fora disto, a intervenção só ocorre em casos excepcionais.

Apesar das limitações impostas pelos contextos social e político, a autonomia empresarial, segundo Paulo Motta (19) (...) " é comparativamente maior do que na maioria dos países " (...), o que possibilita aos empregados das empresas autogestionárias uma autonomia de decisão não encontrada em qualquer outro sistema".

E ainda Paulo Motta (20) quem identifica vantagens e dificuldades do sistema de autogestão na Iugoslávia, conforme o quadro apresentado a seguir:

QUADRO 4 - VANTAGENS E DIFICULDADES DO SISTEMA DE AUTOGESTÃO NA IUGOSLÁVIA

| VANTAGENS | DIFICULDADES |
|--|---|
| 1 - Eliminar alienação | 1 - Aumentar o conhecimento dos trabalhadores |
| 2 - Atenuar a rigidez hierárquica | 2 - Superar vestígios de velhas tradições |
| 3 - Aumentar a responsabilidade social | 3 - Evitar a motivação econômica |
| 4 - Melhorar condições humanas do trabalho | 4 - Superar a ênfase renovada em eficiência e produtividade (taylorismo) |
| 5 - Instituir como direito a democracia organizacional, visando o desenvolvimento. | 5 - Resolver as contradições de áreas pobres e ricas como no sistema capitalista. |

Outras dificuldades foram apontadas pelo Dr. E.

Perkmayer, na conferência sobre o Sistema de Autogestão da Eslovênia, realizada em Liublyana (Iugoslávia) no Iº Seminário Internacional de Administração Pública Comparada, promovido em 1988 pela Fundação Getúlio Vargas, através da EBAP e do ASCIPAD, do qual participamos.

O Dr. Perkmayer aponta 2 limitadores que comprometem a eficácia e a competitividade das organizações locais no mercado internacional:

1º) Os gestores têm sua ação muito restrita em virtude de as decisões serem tomadas nas unidades de base. Este é, na opinião dele, um dos principais entraves para que as empresas iugoslavas sejam competitivas com as da Europa Ocidental.

2º) De certa forma o sistema estimula a ineficácia, já que as empresas deficitárias, ao invés de serem penalizadas, são socorridas por outras em melhores condições econômico-financeiras.

Outras dificuldades são apontadas por diferentes autores:

I) A resistência da administração pública e das forças armadas à prática autogestionária, que se apóiam numa estrutura tradicional, em nada diferente de outros países. (21)

II) A perpetuação das disparidades regionais. O repasse do excedente das regiões mais ricas para as mais pobres não é feito, apesar de previsto em lei. (22)

III) Não reversão da alienação, comprovado por pesquisas realizadas nas empresas autogestionárias. (23)

A despeito destas limitações, e dos sucessivos ajustes realizados ao longo da experiência autogestionária, em nenhum outro sistema se constata uma autonomia de decisão para os trabalhadores como neste.

Na atualidade o modelo sofre sua mais séria checagem, com possibilidade de até mesmo ser substituído, diante das fortes pressões por autonomia e adoção do capitalismo, que tomaram força nas diversas repúblicas da federação iugoslava a partir de 1990.

2.3 - ALGUMAS EXPERIENCIAS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA DESENVOLVIDAS POR EMPRESAS NO EXTERIOR (24)

QUADRO 5 - EXPERIENCIAS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NO EXTERIOR

| Empresa/ramo de atividade/país/ nº funcionários | Modelo / Forma de Participação |
|--|---|
| Moët et Chandon bebidas França | Reuniões quinzenais dos empregados de cada setor de produção com seus gerentes, pessoal da diretoria e um membro do Conselho de Administração. Durante estas reuniões discutem-se problemas da empresa. Além disso duas vezes por ano todos os empregados reúnem-se com toda a diretoria. |
| Télémecanique Engª Mecânica França 8000 trabalhadores | Representante dos Trabalhadores na cúpula. Os trabalhadores elegem 60 representantes, os quais escolhem seis deles como candidatos. Destes 6 a administração opta por um, que passe a ser um diretor com os mesmos direitos dos outros 8 membros da diretoria. O mandato é de 3 anos. |

QUADRO 5 - EXPERIENCIAS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NO
EXTERIOR (continuação)

| Empresa/ramo de atividade/país/ nº funcionários | Modelo / Forma de Participação |
|--|--|
| Plaza-Athenée Hotelaria França 400 trabalhadores | Contínuas informações sobre o desempenho financeiro são passadas pela administração aos conselhos de trabalho, incluindo um relatório diário. Este é analisado por um comitê econômico, composto por 3 empregados, que é consultado antes que a administração tome qualquer decisão. |
| Facom Iluminação Lubrizol Oleos e Aditivos BSN Vidros França Esso Petroleum Inglaterra | Esquemas de treinamento para os empregados visando transmitir conceitos básicos de economia e administração. |
| Dunlop and Tube Investments Inglaterra | Esquemas de divulgação de informações objetivando colocar acionistas e empregados em pé de igualdade. |
| Pirelli-Milão Itália 15000 trabalhadores | O serviço de bem-estar e saúde é dirigido por representantes dos trabalhadores e administradores, meio a meio. O presidente é sempre do grupo de administração. |
| Gränges Metalurgia Suécia 21000 trabalhadores | As 16 divisões da empresa funcionam como centros de lucro, cada uma com seu conselho operacional, assim composto: presidente da empresa, gerente geral, diretor técnico e dois empregados (um da cúpula administrativa, outro das oficinas). |
| Bremner Beheer Inst. domésticas Holanda 280 trabalhadores | O controle do dia-a-dia permanece com o Conselho Executivo da Empresa. Existe um Conselho supervisor composto de 3 membros, um indicado pelo Conselho Executivo, outro pelos empregados e um 3º escolhido em comum acordo. Há também um sistema de divisão de lucros. |

2.4 - EXPERIENCIAS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

2.4.1 - ANTECEDENTES

A participação de empregados na administração das empresas é um fato praticamente inexistente nas fases iniciais do processo de industrialização brasileiro. Pela raridade e excessão merece registro a experiência histórica da Companhia Siderúrgica Nacional, no período pré 1964, quando os funcionários elegiam o diretor social da empresa. (25)

A participação no Brasil vai ganhar força a medida que o regime militar instalado em 64 dá sinal de esgotamento. Novas lideranças surgem no movimento sindical, as forças políticas que advogam a democracia vão ganhando espaço no cenário político e os setores da Igreja Católica identificados com a Teologia da Libertação expandem sua proposta de Comunidades Eclesiais de Base (CEBs). Estas comunidades tiveram um grande efeito multiplicador sobre a sociedade, contribuindo, inclusive, para o surgimento do Partido dos Trabalhadores. As CEBs, organizadas em todo o país, se constituíam no principal espaço de discussão da população sobre sua realidade. Nelas o regime e a realidade social eram checados sob a ótica cristã.

No âmbito da administração pública, foram realizadas duas experiências pioneiras simultâneas, em meados dos anos 70, uma no município capixaba de Boa Esperança (26), então governado pelo PDS, outra em Lages, Santa Catarina, governado pelo PMDB. (27) Estas duas experiências tinham como

característica principal o envolvimento das populações locais no planejamento municipal, através de lideranças comunitárias, e, mais diretamente, em projetos de interesse da comunidade, como por exemplo, construção de casas populares.

Considerada como um dos modismos mais notáveis da administração brasileira atual (28), a participação dos trabalhadores na decisão ganhou relevância na década de 80 no País.

No início da década, debaixo de grande polêmica, foram criadas as Comissões de Empregados da Volkswagen e da Ford na região do ABC paulista.

A Comissão da Volks, implantada pela direção da empresa com a finalidade de "cooperar na coordenação do relacionamento entre a companhia e seus empregados" (29), sofreu forte oposição da corrente liderada por Lula no Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo (então sob intervenção), que viam na proposta da Volkswagen uma tentativa de fracionamento do movimento sindical. A partir daí, passaram a boicotar a Comissão, obtendo o respaldo da maioria dos funcionários da empresa, o que colocou em cheque a experiência nos moldes em que foi proposta.

A Comissão da Ford, ao contrário, teve desde o seu início uma forte vinculação com o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e uma atuação muito combativa (30). No entanto, esta estreita vinculação sindical funcionou como faca de 2 gumes, pois a sua forte militância, sobretudo nas campanhas salariais, levou ao enfrentamento com a empresa, que culminou com a demissão de 26 militantes e, praticamente, a extinção da Comissão em julho de

1986. (31)

Neste período surge em São Paulo uma experiência que se prenuncia como a mais promissora de administração participativa no âmbito empresarial, que será apresentada a seguir.

2.4.2 - CONSELHOS DE REPRESENTANTES DE FUNCIONARIOS: UMA EXPERIENCIA DE PARTICIPAÇÃO FORMAL NAS EMPRESAS PUBLICAS PAULISTAS

Com a promulgação em maio de 1983 da lei estadual 3741, de autoria de um deputado do PDS (cujo projeto havia sido vetado no governo anterior, também do PDS) pela Assembléia Legislativa recém-eleita, ficou estipulada a obrigatoriedade da inclusão de pelo menos um representante dos empregados na diretoria das empresas controladas pelo Estado de São Paulo.

O Executivo estadual, presidido por Franco Montoro, do PMDB, ampliou o alcance da lei, criando um sistema que institucionalizava a participação orgânica e permanente de todos os empregados de cada empresa pública. Desta forma, modificou-se os estatutos sociais das empresas, acrescentando-lhes artigos que obrigavam a criação de um Conselho de Representantes dos Funcionários (CRFs).

A atribuição principal do CRF seria a indicação do representante dos funcionários junto à direção da empresa.

O Executivo paulista limitou-se a fixar linhas gerais sobre o funcionamento destes Conselhos, ficando a regulamentação do processo de participação no âmbito de cada empresa delegada

aos seus dirigentes e empregados.

A exposição de motivos apresentada pelo Governador refere-se à criação de um "sistema de participação voltado para o debate dos objetivos e das políticas empresariais, em conformidade com a Constituição Federal que, no seu artigo 165, assegura aos empregados, além de outros, o direito de integração na vida e no desenvolvimento da empresa".

Posteriormente, a Assembléia Legislativa fez uma pequena alteração na Lei estadual nº 3741. Segundo Carlos Estevam Martins, "esta alteração embora pequena, altera negativamente a regulamentação estabelecida pelo Poder Executivo. (32)

A avaliação dessas experiências torna-se difícil, principalmente porque a literatura a respeito é escassa. Alguns indicadores nos são dados pela matéria assinada por Katia Militello publicada na Folha de São Paulo em 1986. (33)

Das 24 empresas estatais paulistas, 15 tinham CRFs em atividade em meados de 86, das quais a grande maioria com dificuldades de convivência entre as diretorias das empresas e os conselhos. Algumas das principais dificuldades enfrentadas foram:

a) Resistência dos dirigentes das empresas, que viam neste sistema de participação um "policiamento" de suas atividades, e, também, dos escalões intermediários;

b) Conflitos na divulgação das informações empresariais, uma vez que os CRFs podiam divulgar todas as informações a que tinham acesso;

c) Superposição das funções dos sindicatos e dos

conselhos, assumindo estes um caráter sindical, incompatível com a sua finalidade;

d) Conflitos internos dos conselhos, de fundo ideológico, principalmente.

No governo seguinte, de Orestes Quércia, os Conselhos perderam expressão, a partir da substituição da política de negociação adotada no Governo Montoro por outra coibidora da participação. (34)

2.4.3 - A VIRADA DE MESA NA SEMCO

" Ora a democracia é trabalhosa mesmo. Precisa ser exercida por convicção e sem subterfúgios ou manipulação. E assim também com a verdadeira participação. Ela começa nas pequenas coisas ."

Ricardo Semler - Virando a própria
mesa

Considerada por John Naisbitt, autor do best seller "Megatrends 2000" como uma das 3 experiências inovadoras no mundo, (35) a administração da SEMCO ultrapassou os limites da área empresarial e do campo da administração para se tornar assunto até nas páginas das revistas masculinas.

A experiência relatada por Ricardo Semler no livro Virando a própria mesa, lançado em 1988, e desde então na lista

dos mais vendidos no país, tornou o presidente de uma empresa de porte médio em celebridade nacional.

Para tornar a SEMCO, uma empresa fabricante de máquinas e equipamentos, até então gerida de forma tradicional, num paradigma de administração participativa, foram introduzidas muitas modificações na prática administrativa. Dentre estas medidas, destacamos como principais:

a) Redução dos 8 níveis hierárquicos para 3, estreitando o espaço entre a tomada de decisão e sua operacionalização (36);

b) Esquema de reuniões semanais em todas as unidades da Empresa entre os gerentes, para se decidir sobre estratégias, salários, treinamentos e finanças (37);

c) Distribuição de 22,6% do lucro de cada unidade, em dinheiro, para o conjunto dos funcionários. A quantia é entregue a 3 representantes eleitos pelos trabalhadores. A decisão de como repartí-la é tomada em assembléia (38);

d) Implantação de horário flexível, inclusive para a linha de produção (39);

e) Avaliação semestral dos superiores pelos subordinados (40);

f) Criação de comissões (de fábrica, de melhoria do meio ambiente , etc.) (41);

g) Processo diferenciado de demissão para funcionários com mais de 3 anos de casa ou 50 de idade. Nestes casos o

desligamento do funcionário tem que ser autorizado pelas chefias cumulativamente até o nível da presidência. (42)

A experiência desenvolvida na SEMCO constitui-se hoje num importante laboratório de experiências na área de administração, reconhecida pelos meios empresariais nacionais, que elegeram o seu jovem mentor o Líder Empresarial de 1990.

2.4.4 - FACILIDADES E EMPECILHOS A PARTICIPAÇÃO

Concluimos nossa abordagem sobre participação identificando os fatores favoráveis e contrários à sua prática no Brasil, a partir do enunciado por Carvalheira de Mendonça (43), segundo o quadro apresentado na página seguinte.

QUADRO 6 - FATORES FAVORAVEIS E CONTRARIOS A PRATICA DA PARTICIPAÇÃO NO BRASIL

| FATORES FAVORAVEIS | FATORES CONTRARIOS |
|---|---|
| 1º) O clima de democracia política experimentado no país. | 1º) A natureza intrínseca do funcionamento do capitalismo no Brasil, gerando um descomunal exército de reserva nas cidades brasileiras e reproduzindo condições de trabalho próximas àquelas da Revolução Industrial Inglesa. |
| 2º) A própria organização dessa mesma sociedade, através dos movimentos sociais urbanos. | 2º) No nível cultural, os três aspectos do autoritarismo, a saber: autocracia, personalismo e lealdade pessoal. |
| 3º) A destacada e vigorosa atuação das CEBs neste contexto geral. | 3º) A ação/omissão do Estado na " gestão social " da força de trabalho. |
| 4º) O discurso " abrandado " de R.H. no país, chamando atenção para o aspecto social e humano da organização. | 4º) A própria composição da sociedade brasileira de meio-cidadãos, social e politicamente falando. |
| 5º) A mobilização por participação interna de funcionários públicos. | 5º) A ausência de trabalhadores em órgãos que gerem recursos deles arrecadados. |
| 6º) Os próprios meios de comunicação massificando informações e relativizando nossa rigidez cultural. | 6º) Uma esclerosada e fechada práxis administrativa da administração pública, impermeável à visibilidade e à participação do cidadão\usuário. |

3. ANALISE DA COBRA - COMPUTADORES E SISTEMAS BRASILEIROS S.A.
NO PERIODO DE JULHO/86 A DEZEMBRO/87.
PERIODO DA TENTATIVA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO
DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA.

"Em toda organização há uma profunda desconfiança (senão mesmo medo) da palavra livre, criadora. No momento atual começa-se a perceber que a supressão de toda palavra espontânea desenvolve uma inércia nas estruturas e nos comportamentos que não podem mais se adaptar aos desafios do mundo exterior."

Eugene Enriquez

3.1 - INTRODUÇÃO

Em agosto de 1986, uma nova diretoria tomou posse na estatal Cobra Computadores e Sistemas Brasileiros S/A, se propondo a criar um modelo de administração participativa.

O objetivo deste capítulo é analisar a instituição neste período, como subsídio para a análise da experiência de definição de um modelo de administração participativa, que será objeto do próximo capítulo.

Para realizar esta análise, nos baseamos no roteiro apresentado em anexo, proposto por Luciano Zajdsznajder, professor da EBAP. (44)

A Cobra Computadores foi criada em 1974, com o objetivo de desenvolver tecnologia na área de informática, visando a autonomia tecnológica do país no setor.

Até 1985, quando se inicia a nossa análise, a empresa tinha tido seis diretorias, o que dá uma média de 2 anos de mandato. Estas mudanças de diretoria significaram alterações contínuas dos titulares da alta administração, acarretando constantes quebras de continuidade de operações da empresa.

Dentre as administrações, duas marcaram fortemente a Cobra, a terceira, presidida por Carlos Augusto Rodrigues de Carvalho, e a quinta, por Antonio Carlos Loyola dos Reis.

No período de Carlos Augusto a empresa passa a ter uma estrutura que permanece, com pequenas variações até o momento

desta análise. Nesta administração a Cobra vive uma grande expansão, viabilizando-se como instrumento principal do governo na afirmação de sua política de informática, que preconizava o desenvolvimento autônomo (45). Para isto, foram reunidos na Cobra grupos profissionais oriundos do Serpro, da PUC-Rio e USP, onde se desenvolviam experiências embrionárias na área de informática, da Olivetti do Brasil (Marketing) e da Standard Eletric (parte industrial). Todos estes grupos somaram-se ao núcleo original da empresa, formado pelos engenheiros treinados na fábrica inglesa de computadores Ferranti e uma pequena estrutura administrativa. (46)

Durante a gestão de Carlos Augusto, a participação do corpo funcional foi estimulada das mais diversas formas, principalmente através do incentivo à criação da Associação de Empregados (AEC), o que favoreceu o desenvolvimento de um forte espírito de corpo (47). As próprias palavras de Carlos Augusto, em entrevista concedida ao jornal da AEC, confirmam o estímulo à participação: " A pirâmide da Cobra ainda é um pouco concentrada no topo. Eu gostaria que a massa que está lá em baixo também participasse de uma forma ativa nesse processo de desenvolvimento da própria companhia." (48)

Na administração posterior, presidida por Vicente Paolillo Netto, os mecanismos e canais de participação permaneceram, a despeito dos atritos entre a direção e os funcionários no início do mandato.

A administração seguinte, presidida por Antonio Loyola dos Reis, se notabilizou pela substituição de um modelo democrático de administração por outro autoritário. Durante a sua

gestão , os canais de participação, informais e formais (Comissões, Associação de Empregados) foram obstruídos. O desenvolvimento de tecnologia foi desacelerado em nome da necessidade de se otimizar os produtos já existentes, ocasionando uma defasagem tecnológica com consequências danosas para a empresa.

Ao terminar o seu mandato, Loyola foi substituído pelo seu Diretor Administrativo-Financeiro, permanecendo o restante da diretoria inalterado. Neste período, o desenvolvimento da tecnologia voltou a ser enfatizado, ainda que num ritmo mais lento do que no período de Carlos Augusto, e alguns canais de comunicação entre empresa e empregados foram reativados, embora muita desconfiança continuasse a ser alimentada por ambas as partes.

Era esta a situação quando Ivan da Costa Marques foi escolhido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia para dirigir a Cobra, em agosto de 1986. Intelectual respeitado nos meios de informática, Ivan aportava na Cobra com uma proposta de administração participativa, anunciada em seu discurso de posse para os 2000 funcionários da empresa no Rio de Janeiro. Em sua fala assume compromissos com a transparência administrativa, com a construção de um modelo de administração participativa e com a defesa do modelo tecnológico definido para a área de informática no Brasil.

No período em que a Cobra será analisada, ela contava com um quadro de 3000 funcionários, 2000 lotados no Rio e os demais distribuídos por 47 cidades. Existia uma proporcionalidade entre os funcionários de nível superior e os de nível

médio/básico. E importante ressaltar que a natureza da tecnologia utilizada requeria uma mão-de-obra muito especializada.

3.2 - CARACTERISTICAS INSTITUCIONAIS

3.2.1 - ESTRUTURA DE PODER DA ADMINISTRAÇÃO

Ao longo dos anos, a empresa manteve uma mesma estrutura organizacional, com pequenas variações. As atividades se concentravam em quatro grandes áreas: desenvolvimento, industrial, marketing/assistência técnica e administrativo-financeira.

Nos primeiros 7 anos de atividade, foi enfatizada a área de desenvolvimento, já que a prioridade naquele período era a criação de produtos a serem comercializados. A partir da quinta administração (Loyola), a prioridade passa a ser de marketing, concentrando-se os esforços na comercialização e assistência-técnica aos produtos já desenvolvidos.

Esta alternância de prioridades criou uma rivalidade entre o corpo funcional dessas duas áreas, e, também, entre eles e os das demais áreas, que se sentiam, e por vezes eram, preteridas nas premiações e estavam mais distantes dos centros de decisão.

A supremacia de uma área sobre as demais poderia ser constatada através dos seguintes parâmetros:

- 1) Principal missão definida pela direção da empresa.
- 2) Peso de cada área na definição das estratégias.
- 3) Proporção de premiações concedidas aos funcionários de uma área comparativamente às demais.
- 4) Níveis salariais atribuídos às funções de cada área.

Estes parâmetros revelavam para a comunidade os verdadeiros detentores do poder na empresa.

Apesar de a Organização tentar vender a idéia de que funcionava como um corpo harmonioso e integrado, a distribuição desigual do poder ficava evidente através dos seguintes indicadores:

- 1) Principal missão: desenvolvimento inicialmente, e assistência técnica, no momento em que se inicia esta análise .
- 2) Areas de maior peso na definição de estratégias: assistência técnica e desenvolvimento.
- 3) Areas mais contempladas por aumentos salariais: desenvolvimento e marketing.
- 4) Funções melhores gratificadas: desenvolvimento e marketing.

Com a posse da nova Diretoria, presidida por Ivan da Costa Marques, a Assistência Técnica é definida como a principal prioridade da empresa a curto prazo, subordinando-se ao principal auxiliar do Presidente. Embora fosse um departamento, tinha status de primeira linha. Só não era de fato, porque a Cobra só poderia ter seis posições de direção, que já estavam ocupadas. De

fato, o titular da área de Assistência Técnica era o segundo homem da empresa.

Embora o desenvolvimento não fosse a principal missão a curto prazo, ganhou relevância em virtude da necessidade urgente de se ter novos produtos, sem o que a médio prazo o sucesso da empresa estaria comprometido.

A área industrial passou também a ocupar uma posição privilegiada na estrutura de poder, em virtude, principalmente, de dois fatores:

- a) Conhecimento que o diretor industrial, funcionário de carreira, possuía da empresa, fator que se tornou uma vantagem, considerando-se que a diretoria em análise era proveniente, em sua maioria, do ambiente externo.
- b) Identidade de princípios com o presidente da Empresa.

A Diretoria Administrativa também passou a ter um peso maior na estrutura de poder. A razão se deve ao seu titular exercer o papel de principal artífice do modelo de administração participativa pretendido.

Nas primeiras administrações um fator que evidenciava poder era a capacidade do funcionário influir na discussão dos grandes temas da empresa; e como para isso existia muito espaço (debates, publicações, etc.), ficava razoavelmente transparente quem e em que medida era co-participante do poder.

No período em questão, a discussão sobre os grandes temas se dá em caráter restrito, basicamente no âmbito da diretoria, assessorias e corpo gerencial. Neste contexto, poucos

profissionais se evidenciam como co-participes do processo decisório.

A concentração do poder no topo da hierarquia pode também ser constatada através do estudo das normas internas da empresa, que restringiam ao mínimo a autonomia dos níveis gerenciais e de coordenação com relação à efetivação de despesas.

3.2.2 - OUTRAS INSTANCIAS DE PODER VINCULADAS A INSTITUIÇÃO

A Associação dos Empregados da Cobra (AEC), as comissões de empregados (salarial, paritárias e assistenciais), os sindicatos (Metalúrgico e dos Profissionais de Processamento de Dados) são as demais instâncias de poder relevantes na instituição.

3.2.2.1 - Associação dos Empregados da Cobra

A Associação dos Empregados, fundada durante um período de administração liberal e prosperidade da empresa (final de 78), se propunha, de acordo com seus estatutos, a representar os interesses dos funcionários, promover atividades assistenciais e recreativas e defender um modelo tecnológico autônomo de informática para o país (49). A Associação era considerada pela empresa como principal interlocutor para tratar das questões empresa-empregados.

A Associação na verdade extrapolava as suas atribuições, desempenhando algumas funções de caráter sindical. Isto porque o Sindicato dos Metalúrgicos, que representava os funcionários nas negociações de acordos salariais, encontrava dificuldades para

atuar numa base de trabalhadores, de informática, que não era predominantemente a sua (construção naval e ind. de eletrodomésticos).

A Associação dos Profissionais de Processamento de Dados - APPD também tinha sua ação restringida por concentrar sua luta na defesa do modelo de reserva de mercado para as indústrias nacionais de informática.

Na administração Loyola (set/81 a set/83), as relações entre a Empresa e a Associação dos Empregados se degradaram, o diálogo foi reduzido ao mínimo, e foram adotadas contra a AEC sanções. Este quadro atemorizou os funcionários, que, em grande parte, se distanciaram da Associação (50).

O desestímulo à participação pode ser constatado nas palavras do presidente Loyola, em entrevista ao jornal da Associação, Língua de Cobra.

" A administração participativa vai depender dos diretores e gerentes transmitirem o pensamento da Diretoria para o pessoal, formalmente. E mais: se surge um editorial do JB hoje contra a Cobra, a reação tem que ser da Diretoria da Cobra, tá? Porque os empregados fazendo, mostra que a diretoria se omitiu ... " (51)

A despeito da programação associativa e incursões na área sindical, as mais importantes lutas políticas travadas pela Associação relacionaram-se à defesa de uma política governamental nacionalista para o setor de informática, consubstanciada na reserva de mercado, que era vital para a consolidação da Cobra. Este tipo de compromisso político, que provocava a convergência

da direção e do corpo funcional, associado ao fato de que na Cobra a exploração do trabalho, pela própria natureza de seus produtos, não era tão acentuada, impedia que a AEC priorizasse a dimensão da contradição capital-trabalho (52).

Com a saída de Loyola da presidência da empresa, e a posse de Fernando Azevedo, a tensão se reduziu, mas o distanciamento entre as partes permaneceu. As principais críticas da Associação à empresa no período eram sobre o estilo autoritário de administração, à política conservadora de RH, à pequena ênfase no desenvolvimento de tecnologia e à debilidade da articulação política com o governo federal, o que praticamente isolava a empresa.

Neste quadro, era natural que a AEC depositasse grande confiança, e apoiasse, a priori, uma diretoria que se propunha a enfatizar a área de desenvolvimento, construir um modelo de administração participativa e praticar uma política de RH progressista. Além do mais, o novo presidente era indicado pelo próprio Ministro da Ciência e Tecnologia, o que antevia o fim do isolamento da empresa.

Mesmo antes de sua posse, o novo presidente, Ivan da Costa Marques, recebeu informalmente militantes da Associação, com o objetivo de conhecer a visão dos empregados sobre a realidade da empresa.

As relações entre os presidentes da empresa e da associação se estreitaram, e a AEC passou a ser o arauto dos novos tempos.

Na posse do presidente, em discurso para todos os

funcionários da matriz, os compromissos foram reafirmados. O reconhecimento da AEC como principal interlocutor representando os funcionários, mais do que afirmado por palavras, era atestado pela presença de seu presidente no palanque onde se realizava a cerimônia de posse, na condição de único convidado.

A entidade viveu então um momento de grande euforia. Em movimentadas reuniões eram mapeadas propostas de trabalho em conjunto, e avaliadas as ações dos setores identificados com o autoritarismo vigente nas gestões anteriores.

Ainda no segundo semestre de 1986, logo após a posse de Ivan Marques, surgem as primeiras divergências que contrapõem a parte mais atuante da militância da associação à diretoria da empresa. A direção da AEC assume uma posição moderada, o que provoca um esfriamento da militância e o surgimento de conflitos internos na entidade (vide capítulo 4 pág. 100 - QUADRO 8).

Este era o quadro no momento em que começou a atuar a Comissão Paritária de Participação na Gestão da Empresa.

3.2.2.2 - Comissões de Benefícios

Tradicionalmente, a fiscalização dos principais benefícios concedidos pela Cobra (alimentação, transporte e convênio para assistência médica) era feita pelos funcionários, através de comissões de caráter consultivo criadas pela própria empresa. A ação destas comissões, no entanto, se restringia à crítica dos serviços prestados pelas concessionárias dos benefícios, e ao encaminhamento de reivindicações dos funcionários.

No período em avaliação assumiu-se uma nova ótica. Embora continuassem a ter caráter consultivo, estas comissões passaram a ter também como atribuições organizar concorrências para concessão de benefícios e fiscalizar o cumprimento dos contratos assinados com as concessionárias. Acertou-se, também, a fusão das comissões existentes em uma única comissão de Benefícios.

O principal limitador destas Comissões era a precariedade da divulgação de seus resultados, que parece ser a explicação principal para o vínculo ténue que as comissões mantinham com o quadro funcional.

3.2.2.3 - Comissões Salariais

A partir de 1984, o Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro passou a firmar acordo coletivo em separado com a Cobra. Nesta primeira negociação, o Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro se fez representar por uma comissão de funcionários escolhida pela Associação dos Empregados da empresa. O objetivo de se definir um acordo em separado, baseava-se na constatação de que o acordo geral da categoria dos metalúrgicos era elaborado baseado em realidades muito distintas da Cobra (setores naval e metalúrgico).

A função primordial da Comissão Salarial era elaborar uma pauta de reivindicações, submetê-la à comunidade, posteriormente negociá-la com a empresa.

De todos os trabalhos em comissão, este era o que despertava maior interesse na comunidade, já que por visar ganhos salariais imediatos e melhores condições de trabalho se revelava

altamente mobilizador.

A Comissão de 1986 encontrou na direção da empresa, recém-empossada, boa vontade até o momento em que o conjunto dos funcionários entrou em greve, em solidariedade à paralisação dos metalúrgicos. A Diretoria da Empresa encarou isto como uma traição e um erro político, já que um acordo em separado estava sendo negociado.

A Comissão Salarial advogava que o acordo em separado era complementar ao acordo coletivo que o Sindicato dos Metalúrgicos negociava, e a não aceitação deste acordo pelo Sindicato patronal, que também representava a COBRA, obrigava a comunidade a aderir à greve.

Esta foi a primeira crise séria entre a empresa e o conjunto dos funcionários. O acordo em separado acabou sendo assinado, com alguns avanços e muitas críticas da empresa à comissão (amadorismo na organização) e vice-versa (arrogância na negociação).

3.2.2.4 - Sindicatos e Associações Profissionais

A ação sindical na Empresa até o início das atividades das Comissões Paritárias foi pouco expressiva. A dificuldade de inserção do Sindicato dos Metalúrgicos, que representava os funcionários da COBRA, sempre foi grande, principalmente porque a Empresa com seus 3.000 funcionários era pouco significativa numa base de 150.000 metalúrgicos, cujas forças maiores, conforme citado anteriormente, eram os setores de construção naval e metalúrgico (53). Além disto, a maior parte da comunidade não conseguia se enxergar como metalúrgica.

O sindicato só era visualizado no momento de negociação salarial, através de notas ou piquetes grevistas. A partir de 1984, com a negociação do acordo em separado, a ação sindical se torna mais efetiva. Embora o grosso do trabalho fosse executado pela comissão de funcionários, a coordenação era feita pelo sindicato. Os bons resultados do trabalho eram, aos olhos da comunidade, atribuídos também à ação sindical. Ainda assim, o número de sindicalizados era inexpressivo.

A Associação dos Profissionais de Processamento de Dados (APPD), ao contrário, já conseguia ter um vínculo contínuo com as áreas de desenvolvimento e marketing, através de suas constantes campanhas em prol de tecnologia nacional, muitas delas realizadas em conjunto com a AEC.

Já transformada em sindicato, manteve com a direção da COBRA um bom relacionamento até o final de 87, já na gestão de Ivan Marques, quando eclodiu a greve contra 300 demissões efetivadas pela empresa.

3.3 - AS IDEOLOGIAS PREDOMINANTES

" Na maior parte das capitanias do Brasil se tem estabelecido, e vão cada vez mais se propagando, diferentes fábricas e manufaturas, não só de tecidos de várias qualidades, mas até de galões de ouro e prata. Se persistirem essas perniciosas transgressões, todas as utilidades e riquezas dessas importantíssimas colônias ficarão sendo patrimônio dos seus habitantes, ficarão os ditos habitantes totalmente independentes de sua capital dominante; é, por isso, indispensavelmente necessário abolir do Estado do Brasil as ditas fábricas e manufaturas ".

Palavras do Ministro Melo e Castro, da Coroa Portuguesa, em 1785, na cidade de Lisboa. (54)

Um conjunto de princípios doutrinários uniram empresa e empregados, sobretudo a partir da administração de Carlos Augusto Rodrigues de Carvalho. Neste momento, em que convergiam para a Empresa diversas experiências de desenvolvimento realizadas em

universidades e empresas, forjou-se um discurso institucional que continuou a vigorar nas gestões posteriores, cujos grandes tópicos são:

a) A empresa deve ser um instrumento do Estado no sentido de se viabilizar a Política Nacional de Informática e garantir a capacitação tecnológica autônoma na área. Esta capacitação deve objetivar:

- . a geração de oportunidades de trabalho para brasileiros;
- . a implantação de um parque industrial de computadores no País, evitando assim a evasão de divisas para o exterior;
- . o atendimento das necessidades de segurança nacional.

b) O Estado deve reservar segmentos do mercado brasileiro de informática para as empresas brasileiras, preservando-as da concorrência danosa das multinacionais.

c) A Empresa estatal deve ser um instrumento de desenvolvimento sócio-econômico nacional, ocupando espaços econômicos e fomentando as empresas privadas brasileiras. Deve ser eficiente, produtiva e competente, protegida de interesses políticos imediatos e administrada profissionalmente.

d) A atualização tecnológica não precisa estar no estado de arte internacional. Isto não significa, no entanto, que se permita que os hiatos tecnológicos atinjam níveis inaceitáveis.

e) A participação dos empregados na administração da Empresa deve ser estimulada, através da criação de instâncias de participação e da desobstrução dos canais de comunicação.

Este conjunto de idéias deu alma à Empresa,

condicionando fortemente o imaginário e a prática da instituição, conforme pode se concluir pelas considerações apresentadas nos itens 3.3.1 e 3.3.2.

A afirmação desses princípios pela Empresa e sua incorporação pelo quadro funcional podem ser constatadas pelos depoimentos de alguns técnicos no boletim comemorativo dos 10 anos da Empresa elaborado pela AEC (55).

Paulo Werneck (4 anos)
Projetista de Software

A Cobra é um lugar rico de experiências. Um lugar em que as pessoas que estão a fim de ter desafios, têm desafios. A gente tem navegado num ambiente muito conturbado, mas apesar de erros aqui e ali, tem seguido uma rota mais ou menos decidida.

Isaias (6 anos)
Montador

Trabalhei em muitas outras firmas antes. No meu pensamento, tem muita diferença - o ambiente aqui é muito melhor. A gente trabalha bastante, que a DIP tem que dar produção. Mas o ambiente nas outras era muito mais rígido.

Iorides (5 anos)
Montadora

E uma firma com um lado bastante humano. O pessoal se sente bastante bem, se sente em casa.

Ana Carla (4 meses)
Projetista de Software

Para o pessoal que estuda informática, a Cobra representava exatamente o que a gente queria fazer. Para a gente que era recém-formado e veio para cá, a Cobra era o lugar onde queríamos trabalhar.

Lage (9 anos)
Gerente de Hardware

A Cobra certamente veio propiciar a mim e a um sem número de pessoas trabalhar num tipo de atividade, num tipo de desenvolvimento, que antes não existia, e que hoje está muito forte. A Cobra tem uma participação importante nesse aspecto. A indústria de informática é um dos poucos e raros exemplos no Brasil onde o desenvolvimento da capacitação tecnológica se faz presente e existe realmente. A Cobra simboliza isso. Ela é responsável pela solidez do modelo de informática.

Lúcio (7 anos)
Técnico em Eletrônica

Espero que meu trabalho na Cobra seja benéfico para o meu país. Trabalhamos fazendo o possível para melhorar o equipamento Cobra, porque se a gente não melhorar sempre a qualidade, acabam com a gente.

Eunice (6 anos)
Retocadora

Para mim é bem melhor trabalhar com um produto nosso do que com um estrangeiro. Jamais pensei que iria trabalhar com um produto de nome nacional, tudo era importado. Quando vim para cá algumas pecinhas ainda eram importadas; hoje a gente já trabalha com um produto que a gente sabe que é nosso. Fico explodindo de alegria.

3.3.1 - EMPRESA PUBLICA COM PRATICA DE PRIVADA - UM CASO DE ESQUIZOFRENIA ?

A defesa do caráter estatal de empresa como essencial à

soberania do País e à afirmação da política nacional de informática foi sempre capitaneada por AEC/APPD. As diferentes administrações da Empresa jamais contestaram este princípio. O posicionamento favorável, explícito ou discreto, ou a omissão, foram as formas de atuação praticadas pelas diversas direções.

A ameaça de privatização foi uma constante na história da Empresa, e sempre foi encarada pelas lideranças dos empregados como danosa à manutenção do compromisso com o desenvolvimento tecnológico e à geração de empregos qualificados (56). A comunidade absorveu esta colocação e respaldou as diversas campanhas realizadas. No entanto, era convocada constantemente, sobretudo pelo corpo gerencial, a ter uma performance compatível com a das empresas privadas, já que a Cobra atuava num mercado com forte presença do empresariado privado, ao contrário de outras empresas públicas, que têm monopólio de seus mercados, como Eletrobrás, Petrobrás, dentre outras.

Na verdade, o que se desejava era manter a empresa sob o abrigo do poder público com a performance da empresa privada.

Sitomático da confusão que esta questão criava na cabeça dos funcionários era o comentário de que "na Cobra se tem todas as desvantagens das empresas públicas sem se ter as vantagens da empresa privada".

Com um poder de pressão sobre o governo menor do que o das grandes estatais como Banco do Brasil, Petrobrás, etc., e premida por problemas financeiros, a COBRA praticou uma política de achatamento salarial gradativo.

Este fato, aliado a uma prática de demissões equivalente

À das empresas privadas, revelou para os funcionários a situação paradoxal que viviam. Por um lado lutavam pela manutenção da empresa como estatal, pelos empregos qualificados que ela poderia gerar e segurança econômica e profissional que historicamente as estatais oferecem. Por outro, a garantia de emprego não era assegurada, e se justificava a defasagem salarial exatamente pela Empresa ser estatal e estar sujeita às limitações das políticas salariais e controles impostos pelo governo.

Também a direção e os acionistas não ficavam imunes à esquizofrenia. Fazia parte do folclore da empresa dizer que o dia em que se descobrisse qual seria a "missão da Cobra", a empresa deslancharia.

Qual seria esta missão? Concentrar esforços no desenvolvimento de tecnologia e ser subsidiada pelo governo, ou competir no mercado com a iniciativa privada? A falta de uma definição política governamental levou as sucessivas administrações a adotarem uma solução intermediária.

A questão, na verdade, permanecia indefinida por falta de uma política de governo específica, tudo indicando que a decisão sobre a natureza e a missão da Empresa estaria condicionada às decisões sobre a área de informática tomadas pela Assembléia Constituinte .

3.3.2 - A LUTA PELA RESERVA DE MERCADO

A luta empreendida em defesa da reserva de mercado para os computadores brasileiros foi uma bandeira histórica da Associação dos Empregados da COBRA, endossada pelas diferentes

administrações da Empresa. As campanhas realizadas inclusive pela imprensa, desde os primórdios da Empresa, contribuíram para que o processo de conscientização dos funcionários se tornasse muito amplo. (57)

Dentre estas campanhas destacaram-se: o abaixo-assinado enviado à Capre em 1977 contra a entrada das multinacionais no mercado de médios computadores, o abaixo assinado enviado ao Presidente Figueiredo contra a mudança da direção da Empresa em 1979 e a grande campanha contra a privatização realizada em 1981. (58)

As sucessivas direções da Empresa estimularam este processo, seja respaldando o trabalho da Associação, seja realizando ações que reforçavam estes valores.

A propaganda institucional é um bom indicador disto. Vejamos alguns exemplos de anúncios publicados na imprensa em diferentes administrações: (59)

" Yes, o Brasil tem Cobra " (Adm. Carlos Augusto).

" A reserva de mercado está dando bolo ", em comemoração à venda do 500º minicomputador COBRA 500 (Adm. Vicente Paolillo).

" The Americans make the best computer in the United States. A vantagem de um país que faz seus próprios computadores é que você não precisa traduzir nada. " (Adm. Loyola dos Reis).

" Uma das mais bonitas histórias deste povo está guardada na memória de um computador brasileiro." (Adm. Fernando Azevedo).

No período analisado (1986/87), o "modelo" de reserva de mercado sofre sérias ameaças decorrentes das pressões norte-americanas para revisão da Lei de Informática, de forma a favorecer seus interesses de penetração no mercado de micro e médio computadores.

3.3.3 - AO LARGO DOS INTERESSES POLITICOS E EM BUSCA DE UMA ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL

A pequena estatura da COBRA comparada às de outras estatais explica a sua preservação do jogo dos interesses político-partidários. O seu dirigente é pouco visível no quadro geral da administração pública, o que não a torna um trampolim privilegiado para os interesses eleitoreiros. De seus ex-diretores, apenas Carlos Augusto Rodrigues de Carvalho ocupou posição de destaque na vida pública posteriormente, assim mesmo, na esfera estadual, no primeiro governo Leonel Brizola.

A direção da Empresa, com mandato de 3 (três) anos, era escolhida pela área econômica do governo, que orientava as empresas públicas sob seu comando e, posteriormente, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, que indicou Ivan da Costa Marques para presidí-la.

Ao contrário das diretorias anteriores, onde a vinculação partidária não era feita, na gestão de Ivan Marques, um segmento da diretoria tinha estreita ligação com o grupo do Ministro da Ciência e Tecnologia, Renato Archer.

3.4 - A VINCULAÇÃO DA COBRA COM OUTRAS INSTITUIÇÕES

Para que a COBRA pudesse cumprir sua função produtiva eram necessárias interações com muitas instituições. Pela maior relevância e impacto sobre os seus resultados, três tipos merecem ser destacados: fornecedores de insumos, prestadores de serviços e outros fabricantes do setor.

Os fornecedores de insumos, como a COBRA, foram grandes beneficiários da política de reserva de mercado, que possibilitou o surgimento de um vasto número de fabricantes de componentes para computadores. Este seria o elo principal de ligação entre os dois tipos de instituição. A existência da COBRA viabilizou uma série de pequenas empresas, sem as quais a sua operação se tornaria muito difícil.

O que concretamente as opunham eram os constantes atrasos de pagamento pela COBRA, motivados pelos seus problemas financeiros.

Os prestadores de serviços eram empresas contratadas pela COBRA para realização de serviços internos (limpeza, alimentação, etc.) ou externos (convênio para assistência médica, transporte, etc.).

A relação da COBRA com os demais fabricantes de computadores tinha como espaço privilegiado para articulação a Associação Brasileira das Indústrias de Computadores (ABICOMP), sob cuja bandeira eram travadas as principais lutas do empresariado nacional de informática (60).

A maior divergência vivida no âmbito da ABICOMP no período 86/87 é consequência da intenção de um dos seus membros mais poderosos, a SID, em comercializar um software estrangeiro, cujo similar nacional estava sendo desenvolvido pela COBRA.

A grande capacidade de articulação e lobby da ABICOMP, fazia dela a instituição com maior poder de fogo no cenário da informática nacional.

A articulação com outros fabricantes se dava também através da SUCESU, associação que reúne não só os fabricantes nacionais, mas também os multinacionais e os usuários de computadores.

Muito moderada em sua ação política, uma vez que a divergência de interesses era muito grande, a SUCESU tinha uma ação política restrita. A vinculação da COBRA com a entidade se materializava na participação no importante congresso anual de informática por ela promovido, e na participação dos grupos de usuários COBRA subordinados a ela.

Os grupos de usuários são formados por clientes de um fabricante localizados numa determinada base territorial que se reúnem regularmente para troca de informações sobre a performance dos produtos. A COBRA se faz representar nessas reuniões, que são um importante indicador de sua atuação.

No período 1983/84, ABICOMP, SUCESU e outras organizações empresariais unidas à outras entidades, em especial à Associação de Profissionais de Processamento de Dados constituíram o Movimento Brasil Informática - MBI.

O MBI se contrapôs às fortes pressões norte-americanas sobre o governo brasileiro contra a reserva de mercado. Teve seu grande momento e desfecho na aprovação da Lei de Informática. (61)

3.5 - A LOCALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NA DIVISÃO SOCIAL DO PODER

Por ser o principal instrumento do governo na afirmação da Política Nacional de Informática, e por viabilizar um parque industrial de fabricantes de componentes, a COBRA cumpriu um papel importante na área de informática.

Paradoxalmente, sua vinculação com o poder governamental sempre foi muito tênue, gerando mesmo um sentimento de orfandade entre seus funcionários. Ao contrário de outras empresas estatais, a COBRA recebeu pouco investimento direto do governo. A preferência pelo Estado na compra de seus produtos, prática comum nos países que implantaram indústria de computadores, só foi dada pelas empresas públicas acionistas.

O fato de seu capital estar pulverizado entre quatro acionistas estatais: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES e Serpro, em parcelas quase que equivalentes, somado à circunstância de que estas empresas não estavam vinculadas a um mesmo ministério, dificultava o processo decisório. Embora um acionista fosse escolhido pelos demais para dirigir o Conselho de Administração, de fato, a empresa não visualizava seu "dono". Isto representava uma grande autonomia para a equipe dirigente, ao mesmo tempo que revelava o seu isolamento. Pode-se especular

que para as empresas acionistas, a COBRA era questão secundária, face aos problemas e desafios enfrentados por cada uma.

Na administração de Ivan Marques, a COBRA foi transferida para a órbita do Ministério da Ciência e Tecnologia, que passou a monitorá-la. Ainda assim, permaneceram as indefinições sobre a natureza e a missão da empresa no período em análise.

O monitoramento do MCT, recém-criado, não conseguiu resolver uma questão essencial para a empresa, a disponibilidade de recursos para desenvolvimento de tecnologia, essencial em um momento de retração do mercado, quando a sua receita não conseguia cobrir o operacional.

A COBRA ocupava, então, no universo das empresas públicas, um lugar modesto, assim como no parque industrial do estado, e, mesmo sendo uma das maiores empresas do setor de informática no país, não conseguia neutralizar estas desvantagens e colocar-se numa posição privilegiada no tratamento com os governos federal e estadual.

3.6 - A EXPRESSÃO DO SABER

Como pioneira no desenvolvimento de tecnologia, a COBRA enfrentou os desafios de desenvolver uma tecnologia nunca antes produzida no país, ao mesmo tempo em que descobria os seus processos de produção.

Um somatório de esforços foi feito para se atingir o

objetivo pretendido. Pesquisadores foram trazidos das universidades onde as pesquisas na área tinham avançado mais; transferiu-se do SERPRO uma equipe técnica inteira que havia desenvolvido um terminal inteligente, e a equipe de vendas e assistência técnica foi formada predominante por ex-funcionários da Olivetti. Para a sua linha de produção foram recrutados funcionários da Standard Eletric, dentre outras empresas.

Era o que de mais experiente se podia contar, excetuando-se as multinacionais, principalmente, IBM e Burroughs, que tinham desenvolvido no país capacitação nas áreas comercial e de assistência técnica.

A convergência de experiências distintas para a empresa não mascarava, no entanto, uma questão básica: ninguém no país conhecia o ciclo completo de produção de um computador. Além disto, praticamente inexistiam cursos de formação na área, seja de nível superior, médio, ou de qualificação para operários.

O conhecimento que não se dispunha teve que ser adquirido na prática, o que fez da Cobra um centro de excelência de formação de mão-de-obra, que, as custas de um alto turn-over, propiciou a expansão do setor de informática.

Portanto, se por um lado a empresa retirou pesquisadores da universidade, por outro, ela a substituiu na função de formação de pessoal.

As relações da empresa com o meio acadêmico, no entanto, sempre foram muito superficiais. As tentativas de conjugação de esforços sempre esbarraram na falta de vontade política da empresa em fomentar este tipo de colaboração, por se encarar a

prática universitária na área como amadorística.

Na gestão de Ivan Marques esperava-se que esta situação fosse revertida, até porque ele próprio era oriundo de uma delas (UFRJ).

Com a proliferação de cursos universitários e técnicos, a empresa se viu liberada de sua função "educacional". O amadurecimento do parque industrial possibilitou também que ela passasse a ser beneficiária do processo.

3.6.1 - O SABER QUE CONTA

A constatação já feita de que a atividade de desenvolvimento foi a missão principal da empresa por muito tempo, coincide com o fato de que os profissionais dessa área eram os melhores remunerados, e visualizados pela comunidade como os que detinham os maiores privilégios dentro da empresa.

De fato, os funcionários desta área (e da área de comercialização) eram os melhores aquinhoados, por terem maior flexibilidade de horário, e se encontrarem mais próximos do topo da curva salarial da empresa, o que não significa que estivessem compatíveis com o mercado. Ao contrário, enquanto as funções de desenvolvimento eram valorizadas no mercado, os salários da Cobra perdiam em competitividade.

3.7 - OS ESPAÇOS DA ORGANIZAÇÃO

A sede da COBRA funciona na unidade fabril de

Jacarepaguá, abrangendo um prédio principal de 2 andares e 6 anexos. Além destes prédios, existem no local a sede da Associação de Empregados e uma área de lazer.

Na sede está concentrado o maior contingente de funcionários. Nela funcionam todas as gerências das Diretorias de Desenvolvimento, Industrial, Marketing, Administrativa, Financeira, parte da assistência técnica (Suporte), e os gabinetes da Diretoria.

Além dos prédios da sede, a empresa tem outras instalações no Rio e em outras 47 cidades do país. A principal constatação a ser feita a propósito, é o isolamento parcial em que viviam estas unidades. Este isolamento, além de resultado de distanciamento geográfico, resultava também de uma comunicação muito falha, despadronização de práticas operacionais e, sobretudo, gestão deficiente de recursos humanos (a política de benefícios, por exemplo, era muito mais abrangente para os funcionários da matriz). Este estado de coisas gerava nos funcionários das filiais um sentimento de discriminação.

3.8 - A IMAGEM DA ADMINISTRAÇÃO: E O QUE PARECE ?

O compromisso principal da administração em análise é, como exposto anteriormente, a melhoria da assistência técnica, severamente criticada pelos usuários de produtos COBRA, e causa principal do desgaste da imagem da Empresa no mercado.

Para obter os resultados pretendidos, a nova direção concentrou esforços na melhoria da assistência técnica, ao mesmo

tempo em que enfatizava publicamente o salto de qualidade que estava dando.

Os compromissos históricos com o desenvolvimento tecnológico e com a defesa do modelo de informática continuaram a ser reafirmados nos discursos e nas articulações políticas realizadas sob a égide das entidades empresariais.

Internamente, a questão do desenvolvimento tecnológico gerou grande controvérsia no período que estamos analisando. Parte do corpo técnico de desenvolvimento e marketing questionava a aplicação de esforços na comercialização de um micro pessoal, tecnologia já dominada e disseminada por outras empresas privadas, ao invés de concentrá-los na agilização do projeto do supermicro em desenvolvimento. Reforçavam o questionamento, os fatos de a Empresa não lançar produto novo há alguns anos (apenas versões otimizadas de produtos existentes) e o estágio avançado do desenvolvimento dos supermicros da concorrência.

O micro pessoal, no entanto, era justificado pela direção da Empresa como necessário, já que com ele se penetraria num mercado muito dinâmico, com baixo investimento. Apesar disto, o micro XPC da Empresa encontrou pouco respaldo no quadro funcional.

O desenvolvimento do sistema operacional SOX, equivalente ao UNIX, padrão internacional para sistema operacional de microcomputadores em ambiente multiusuário, foi o argumento principal para reforçar publicamente o compromisso com o desenvolvimento tecnológico. A luta pela adoção deste sistema como padrão para todos os equipamentos nacionais, barrando com

isto a importação do UNIX, era, em termos de público externo, uma demonstração de peso da coerência com o compromisso de desenvolvimento autônomo.

A honestidade e austeridade da direção não eram questionadas pelo corpo funcional, a despeito da pouca transparência da administração.

A austeridade, facilmente comprovável, e a honestidade, não colocada em questão, eram valores assumidos como básicos, cuja prática deveria ser alardeada como comprovação da tese de que a coisa pública poderia ser administrada com correção.

A participação dos empregados, apregoada pelo presidente em seu discurso de posse, e enfatizada em diversas ocasiões, vai encontrar duas formas principais de materialização no primeiro momento da gestão: a interação com a Associação de Empregados e a criação de comissões paritárias para a resolução de questões de interesse mútuo.

Uma destas Comissões, criada especificamente para definir um modelo de administração participativa para a COBRA, deu origem à experiência que será relatada e analisada no próximo capítulo.

4. UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PARA A COBRA

" Se você construir castelos no ar, seu trabalho não está perdido; é ali que eles devem ficar. Agora coloque os alicerces debaixo deles."

Thoreau

4.1 - O PORQUE DA DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A necessidade de um modelo de participação dos funcionários na gestão da empresa surgiu na Cobra em decorrência do acordo coletivo de 1986 , assinado entre a Empresa e o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Município do Rio de Janeiro, de acordo com a sua cláusula décima, transcrita a seguir:

"CLAUSULA DECIMA - Os signatários acordam a criação de comissões paritárias para apresentação de estudos conclusivos sobre os assuntos abaixo especificados.

PARAGRAFO UNICO - As comissões terão regulamentação própria assim como serão compostas cada uma por 6 (seis) representantes, todos empregados da COBRA, 3 (três) representantes designados pela COBRA e 3 (três) representantes pelo Sindicato da categoria profissional signatário.

PARAGRAFO SEGUNDO - O plano de trabalho será aprovado e acompanhado pelas partes signatárias, devendo a conclusão dos trabalhos ser apresentada até o dia 30 de junho de 1987.

PARAGRAFO TERCEIRO - As comissões terão por objetivo o estudo para a viabilização de alterações nos atuais sistemas de:

- a) benefícios (creche, alimentação, transporte, etc.);
- b) plano de cargos e salários;
- c) adicional de insalubridade e periculosidade; e

d) participação dos empregados na gestão da empresa."

A necessidade de se criar estas Comissões surgiu do impasse entre empresa e empregados na negociação do acordo salarial de 1986. O prazo para negociação se revelava insuficiente para que se acordassem propostas sobre temas abrangentes, como a definição de um modelo de administração participativa. Além disto, a nova diretoria da COBRA, recém-empossada, precisava de tempo para se inteirar da realidade da empresa. A solução encontrada foi a criação de Comissões Paritárias com o objetivo de gerar propostas sobre temas pré-definidos para o Acordo Salarial de 1987, conforme exposto no parágrafo terceiro apresentado na página anterior.

A razão de as quatro comissões terem que concluir suas propostas até 30/06/87, é que nesta data elas deveriam ser apresentadas à Comissão Salarial que em 01/07 começaria a negociar o Acordo de 1987.

A opção por este "modelo participativo" se apoiava também na intenção manifestada pela Diretoria da Empresa de praticar uma administração transparente e aberta à participação dos funcionários. Esta intenção, muitas vezes verbalizada pelo Presidente, Ivan da Costa Marques, foi assim traduzida no Informativo Cobra de agosto/86 (62), publicado imediatamente após sua posse:

" Para harmonizar a empresa, o novo Presidente enfatiza a participação de todos e, em especial a representatividade da AEC - Associação dos Empregados da COBRA. Se por um lado existe uma hierarquia convencional, de cima para baixo, que determina

regras e possui uma autoridade definida dentro das suas atribuições, do outro existe a Associação, que vem de baixo para cima e espelha os anseios da maioria dos funcionários da Empresa. Para ele os dois lados são necessários e transformam a COBRA num todo orgânico, tanto na sua finalidade empresarial, como em questões igualmente fundamentais, colocadas por seus empregados."

O nosso objetivo nesta monografia se restringe a analisar apenas a comissão paritária criada para elaborar a proposta de participação dos empregados na gestão da empresa, a partir da documentação organizada pelo seu coordenador. (63)

4.2 - A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NA COBRA

4.2.1 - OS PREPARATIVOS PARA A DEFINIÇÃO DO MODELO

A COBRA desenvolveu no início de 1987 um conjunto de atividades, previamente à instalação da Comissão Paritária que visava definir o seu modelo de administração participativa, que consistiu nas seguintes ações:

- . definição de seus representantes na Comissão;
- . estabelecimento das diretrizes gerais sobre o tema e
- . elaboração de uma proposta de operacionalização das atividades da Comissão.

Esta preparação da Empresa, realizada durante o mês de fevereiro de 1987, se materializou através da seguinte sequência

de eventos:

1) A Diretoria Administrativa solicitou às demais diretorias que indicassem funcionários de suas áreas que pudessem representar a Empresa na Comissão. As indicações feitas foram complementadas com outras, propostas pela própria Diretoria Administrativa, totalizando 10 funcionários. Os critérios assumidos para indicações foram: qualificação no tema a ser tratado e/ou experiência em atividades similares.

2) A Diretoria Administrativa realizou uma primeira reunião com este grupo para uma avaliação prévia do que seria o trabalho na Comissão Paritária. Nesta reunião, o Diretor se comprometeu a elaborar um documento que explicitasse a orientação da alta administração da empresa sobre o tema.

3) Foram realizadas mais 3 reuniões preparatórias com o mesmo grupo para consolidação das diretrizes da empresa e definição dos seus participantes na Comissão.

4) Após esta série de reuniões, a Diretoria Administrativa (DA) compôs a lista dos 3 representantes e 3 suplentes da Empresa e definiu suas diretrizes: (64)

" O QUE A EMPRESA ESPERA DE SEUS REPRESENTANTES

Pelo que representa de novidade para a comunidade COBRA, o processo de participação em Comissões Paritárias representa um grande desafio, e ao mesmo tempo uma oportunidade real de aprendizagem para todos.

Espera-se que o representante da Empresa seja impulsionado pelo interesse de conhecer mais profundamente não só

o tema da Comissão em que participa, mas também o contexto geral da COBRA, de forma que sua atuação se pautar no conhecimento de suas limitações (custo, desempenho, etc.) e potencialidades.

Sendo um trabalho em grupo, a atuação na Comissão Paritária requer como características pessoais desejáveis: facilidades de expressão e argumentação, e flexibilidade.

É importante estar atento para o grande esforço que deverá ser aplicado na análise das demandas dos funcionários, bem como no esclarecimento das diretrizes da Empresa, seja no âmbito das Comissões, seja nas reuniões com o Grupo de Supervisão.

Este esforço, no entanto, deverá se reverter em maior capacidade para o representante, uma vez que deverá propiciar-lhe um maior conhecimento da Empresa, maior familiaridade com suas práticas de Recursos Humanos, e experiência em processos de negociação. (...)

DIRETRIZES GERAIS DA EMPRESA REFERENTES A PARTICIPAÇÃO NA SUA GESTÃO

. Estruturação da participação a partir da Divisão, ou Setor, de forma que ela possa ser construída gradualmente.

. Valorização dos comandos hierárquicos.

. Ênfase na divulgação para comunidade das informações relativas à Empresa, resguardando-se as situações que requerem sigilo.

. As formas de participação definidas não devem se chocar com a estrutura formal da Empresa.

. Deverão ser assumidas como referenciais, experiências equivalentes em curso em outras empresas e as formas de participação desenvolvidas na COBRA (na Diretoria Industrial, nas Comissões de Benefícios, na AEC, dentre outras). "

5) Para apoiar a atuação dos representantes da empresa, a DA criou um grupo de supervisão, constituído pelo Diretor e o Assessor da área e pela Gerente de Recursos Humanos. Este grupo deveria continuamente orientar os representantes da Empresa, avaliar os resultados dos trabalhos e definir uma proposta de operacionalização das atividades da Comissão Paritária.

Em paralelo, a Associação dos Empregados, por delegação do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, escolheu os 6 representantes (3 titulares e 3 suplentes) dos funcionários, através da indicação do Conselho Deliberativo da Entidade, tendo como critérios principais:

- a) Conhecimento/experiência no tema a ser trabalhado;
- b) Proporcionalidade de representantes por áreas da Empresa.

Aproximadamente, 50% dos escolhidos ocupavam cargos que exigiam nível superior, diferentemente da representação da Empresa, onde 100% se encontravam nesta situação.

Ao contrário da Empresa, a entidade representativa dos funcionários não definiu suas diretrizes previamente.

4.2.2 - IMPLANTAÇÃO DA COMISSÃO PARITÁRIA: DEFINIÇÃO DA DINÂMICA DE TRABALHO

Para operacionalização dos trabalhos foi adotado o seguinte esquema de funcionamento:

a) Periodicidade das reuniões: semanal.

b) Duração de cada reunião: até 90 minutos, durante o expediente.

c) Local: sala de reuniões da Coordenação de Organização & Métodos.

d) Participantes: além dos 6 componentes preestabelecidos, com direito a voz e voto, 3 observadores com direito a voz, representando a Diretoria da Empresa, o Sindicato e a Associação dos Empregados.

A substituição de um representante deveria ser comunicada pela parte que a efetivasse a outra com, no mínimo, uma semana de antecedência.

e) Cronograma:

A previsão de duração dos trabalhos da Comissão era de 16 semanas (1/3 a 30/6), de modo que os seus trabalhos se concluíssem antes do início das atividades da Comissão de Negociação Salarial de 1987, que deveria incorporar seus resultados. Desta forma, foi estabelecido o seguinte cronograma para a Comissão:

1a a 2a reuniões: definição de diretrizes e procedimentos.

3a a 9a reuniões: elaboração da proposta.

10a a 13a reuniões: discussão com toda a comunidade.

14a a 16a reuniões: consolidação da proposta.

f) Encaminhamento das reuniões:

O responsável pela elaboração da súmula deveria iniciar a reunião repassando as pendências da reunião anterior. Posteriormente se discutiria os assuntos em pauta, e, finalmente, seriam listadas as pendências para o encontro seguinte. Desta forma, o secretário da reunião seria também o seu condutor, e, nesta posição, os participantes se alternariam.

g) Documentação:

A comissão deveria gerar uma súmula para cada reunião, redigida alternadamente por um representante de cada parte. Além disso, a reunião deveria ser gravada em fita cassete, que ficaria armazenada para consulta dos membros das Comissões na Assessoria da Diretoria Administrativa.

h) Divulgação dos trabalhos:

Definiu-se que seria feita conjuntamente pela COBRA e AEC, através dos seguintes veículos:

- JORNAL MURAL (CHOCALHO)

Edição: Coordenação de Comunicação Social da COBRA.

Periodicidade: semanal.

Conteúdo: principais notícias das reuniões da semana.

Distribuição: jornal afixado em quadros espalhados pela matriz e filiais da COBRA.

- BOLETIM INFORMATIVO (JOGO RAPIDO)

Edição: AEC.

Periodicidade: quinzenal.

Conteúdo: súmula dos trabalhos realizados no período.

Distribuição: a AEC entregaria os boletins nos postos de trabalho e remeteria-os para as secretárias das divisões descentralizadas (no Rio e estados) para serem, então, repassados aos funcionários.

- JORNAL DAS COMISSOES PARITARIAS

Edição: COBRA e AEC (custo partilhado).

Periodicidade: edição única, gerada após a conclusão dos trabalhos das 4 Comissões Paritárias.

Conteúdo: propostas finais das Comissões. A elaboração deste jornal foi proposta pelos funcionários no curso dos trabalhos.

Distribuição: pela AEC na matriz e pelas secretárias das Gerências da Cobra nas unidades descentralizadas.

- SUMULA DAS REUNIOES

Edição: Assessoria da Diretoria Administrativa.

Periodicidade: semanal.

Conteúdo: resumo dos assuntos tratados na Comissão.

Distribuição: através de malote para os membros da Comissão, quadros-de-avisos, diretorias e gerências (inclusive das unidades descentralizadas).

4.2.3 - METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Para construção do modelo de administração participativa na COBRA foram definidas 4 etapas:

1a) Planejamento dos trabalhos

2a) Elaboração da proposta

3a) Discussão da proposta com a comunidade sediada no Rio (2/3 da Empresa)

4a) Consolidação do modelo, através da incorporação das alterações propostas pelos empregados nas assembléias e acordo final entre AEC e Empresa. Posteriormente seria realizada a avaliação dos resultados obtidos, através de questionário concebido com este objetivo. O desenvolvimento destas 4 etapas será abordado a seguir.

4.2.3.1 - Planejamento do Trabalho

Para a elaboração de sua proposta, a Comissão de Participação na Gestão da Empresa definiu a seguinte seqüência de trabalho:

a) Avaliação das experiências de participação na gestão das empresas públicas paulistas;

b) Avaliação de experiências similares em empresas privadas;

c) Avaliação de experiências de participação desenvolvidas na COBRA, através da AEC ou áreas de trabalho; e

d) Definição dos itens da proposta.

A Comissão cumpriu integralmente o planejamento e o cronograma originais. Isto, a despeito do grande desafio que representou a definição de um "modelo" de participação aplicável à COBRA, devido, basicamente, a dois fatores:

a) O grau de intangibilidade do tema;

b) Escassez de experiências similares no país.

4.2.3.2 - O processo de elaboração das propostas

Nesta fase foram realizados os estudos, travadas as discussões e realizadas as consultas necessárias à elaboração da proposta preliminar para posterior discussão com o quadro funcional da matriz.

No seu decurso, os funcionários das unidades externas à matriz puderam enviar suas propostas para os representantes dos funcionários ou da empresa, conforme orientação fornecida através de informes nos órgãos de comunicação.

Ao final dos trabalhos foi gerada uma proposta de 9 itens, com as muitas divergências entre as partes ressalvadas, para avaliação da comunidade em assembléias, de acordo com o seguinte encaminhamento:

- 1 - Exposição breve feita pela mesa condutora da reunião sobre os seguintes pontos:

- Explicação das regras do debate;
- Apresentação dos membros da Comissão;
- Exposição das Diretorias da Empresa e AEC sobre suas expectativas quanto aos resultados desta Comissão.

2 - Leitura e discussão de cada um dos 9 itens da proposta pelo relator da Comissão.

3 - Apresentação de novas propostas (tempo reservado: 10 minutos).

Os debates foram regidos sobre as seguintes regras:

- a) Para discutir cada item poderiam se inscrever 5 funcionários com direito a um minuto de intervenção;
- b) Para responder a cada uma dessas intervenções a Comissão tinha direito a um minuto;
- c) Não seriam concedidos apartes, em virtude da escassez de tempo;
- d) A mesa exerceria um controle rigoroso dos tempos das intervenções ;

As reuniões não tinham caráter decisório. O seu objetivo era identificar a posição dos funcionários sobre as propostas apresentadas, e possibilitar novas proposições.

O resultado dos trabalhos da Comissão Paritária foram divulgados à comunidade com alguns dias de antecedência às reuniões, e consistiu na seguinte proposta:

1) Divulgação pela COBRA das seguintes informações para os funcionários, objetivando a transparência da administração da Empresa:

- a) Demonstrativo financeiro simplificado mensal;
- b) Lotação mensal de pessoal por Diretoria e Divisão;
- c) Faixas salariais atualizadas de todos os cargos;
- d) Lista dos funcionários promovidos ou meritados;
porcentagem de aumento de cada um e critério utilizado para concessão de aumento.

Posição da Comissão: existe divergência apenas em relação ao item d. A Empresa faz restrição à divulgação da porcentagem de aumento de cada funcionário. Propõe que as discordâncias relacionadas à concessão de promoção e mérito sejam tratadas pela AEC em 1ª instância com a Gerência e em 2ª instância com a Diretoria onde se verifique o problema.

A Empresa ressalva quanto ao item a, que a publicação do demonstrativo pode ser adiada, em função de problemas conjunturais. Neste caso, a Diretoria da AEC terá direito a uma justificativa.

2) Bonificação anual de 50% do lucro líquido da Empresa, concedida a título de participação nos lucros. Esta bonificação seria distribuída após o balanço, em partes iguais para os funcionários que trabalharam durante todo o exercício fiscal.

Posição da Comissão: como existem impedimentos legais para a distribuição de bonificações nas empresas públicas, os representantes da Empresa se comprometeram a estudar alternativas para contornar o problema. A decisão sobre a concessão, no

entanto, competirá ao Conselho de Administração. O percentual de 50% também está em discussão para os representantes da Empresa.

A Diretoria da Empresa se compromete a definir um cronograma de trabalho objetivando um parecer final sobre o assunto.

3) Participação junto a alta administração da Empresa, através dos seguintes mecanismos:

- a) Participação de um funcionário eleito no Conselho de Administração da Empresa;
- b) Reuniões mensais entre cada Diretor e os Representantes da AEC em sua área;
- c) Reuniões trimestrais entre as Diretorias da COBRA e AEC.

Posição da Comissão: só se tem ressalva quanto ao item a. A Diretoria da Empresa se compromete a encaminhar, em momento oportuno, a reivindicação ao Conselho de Administração, reconhecendo que esta decisão é de competência dele.

4) Alteração dos procedimentos adotados para desligamento de funcionários, através das seguintes medidas:

- a) Criação de uma comissão paritária permanente para acompanhamento de demissões, composta por 2 funcionários eleitos em cada Diretoria, 2 indicados pela AEC, o que totaliza 12, mais 12 indicados pela Empresa.

As principais atribuições desta Comissão seriam:

- avaliar as demissões em processo, e impedir a sua

efetivação, caso se conclua que o motivo do desligamento é injusto, e que o funcionário pode ser aproveitado em outra área;

- receber e apurar reclamações dos funcionários referentes a promoções;
- participar da normatização das atividades de desligamento.

b) Alteração do formulário SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO, através da criação de um espaço para o funcionário registrar a sua opinião antes da decisão final de seu Diretor.

Posição da Comissão: existe consenso com relação ao item b. Quanto ao item a, os representantes da Empresa discordam. Consideram que a discussão sobre demissão deve ser realizada entre a Diretoria da Empresa e AEC (Diretoria e Representantes de Divisão).

A Diretoria da Empresa garante o acesso da AEC (Diretoria e Representantes de Divisão) em 1ª instância ao gerente e em 2ª instância ao Diretor da área envolvida.

5) Criação de uma comissão única de benefícios, com função consultiva e caráter permanente, em substituição às que existem atualmente (Alimentação, Saúde e Transporte). Esta comissão seria composta por 2 representantes de cada Diretoria, eleitos sob supervisão da AEC, e 2 representantes indicados pela Associação. A Empresa não indicaria representantes.

Posição da Comissão: é consenso que se tenha uma única

comissão. Os representantes da Empresa, no entanto, ainda estão avaliando o critério de composição.

6) Criação de uma comissão permanente de cargos e salários, cujos objetivos seriam a revisão periódica do Plano de Cargos e o acompanhamento das pesquisas salariais de mercado realizadas pela Empresa.

Esta comissão seria eleita pelos funcionários.

Posição da Comissão: consenso em relação à comissão. Falta definir o critério para sua composição.

7) Estímulo ao recrutamento interno, através dos seguintes procedimentos:

- a) Os funcionários da COBRA devem ter prioridade, em relação aos candidatos externos, para ocupação, através de concurso, das vagas disponíveis;
- b) O funcionário poderá se candidatar a um cargo diferente do seu, desde que preencha os requisitos deste cargo;
- c) As informações relacionadas à escolaridade e cursos de extensão dos funcionários deverão ser mantidas atualizadas pela DRH;
- d) As vagas existentes, e os requisitos para sua ocupação, devem ser divulgados mensalmente nos quadros-de-avisos pela DRH;
- e) Se o funcionário for aprovado em concurso interno, seu chefe imediato deverá providenciar a transferência após a comunicação da DRH;
- f) Deverão ser divulgadas mensalmente nos quadros-de-

avisos,, relações das vagas ocupadas, seja através de recrutamento interno ou externo. No 1º caso, deverão também ser divulgados os nomes dos funcionários aproveitados;

- g) A aplicação de testes teóricos e a supervisão de testes práticos deverão ser realizadas pelo Setor de Recrutamento e Seleção da DRH;
- h) Não deverá constar do dossiê do funcionário na Empresa a informação de que ele não tenha sido aproveitado em concurso interno.

Posição da Comissão: a Empresa diverge em relação aos seguintes itens:

- a) Os representantes da Empresa consideram mais adequado à realidade empresarial, que se ofereça igualdade de oportunidade para os candidatos internos e externos. A prioridade para o candidato interno seria dada no caso de empate com o candidato externo numa disputa de vaga.
- e) O prazo de transferência de um funcionário para ocupar um cargo vago em outra área deve ser negociado previamente entre o seu gerente e o que dispõe da vaga, de forma que, no caso de cessão do funcionário, as atividades da sua área de origem não sejam prejudicadas.
- f) A Empresa concorda que seja divulgada uma estatística que informe os percentuais de vagas ocupadas por recrutamento interno e externo.
- g) A DRH somente participará da aplicação de testes

quando for solicitada.

8) Realização de avaliação de desempenho de baixo para cima. Propõe-se que os funcionários avaliem seus chefes de setores e gerentes, sem se identificarem no formulário de avaliação (conforme aconteceu na DI no 2º semestre de 1985). Os resultados e os desdobramentos desta avaliação deverão ser retornados para os funcionários.

Posição da Comissão: os representantes da Empresa consideram que esta proposta é complementar à proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho que está sendo discutida na Empresa.

A Diretoria da COBRA tem duas restrições:

- a) um funcionário deverá avaliar somente o seu superior imediato;
- b) o resultado da avaliação realizada em uma área deverá ser divulgado apenas no seu âmbito.

9) Liberação de horário de trabalho para representantes dos funcionários:

- a) 90 minutos semanais para representantes de Divisões;
- b) 240 minutos semanais para Diretores da AEC;
- c) 90 minutos semanais para representantes em qualquer Comissão da Empresa.

Posição da Comissão: os representantes da Empresa contrapõem a seguinte carga horária:

- a) 60 minutos para representantes de Divisões;
- b) 120 minutos para Diretoria da AEC;

c) 60 minutos para representantes em comissões.

Além disso, propõem que o funcionário que exercer mais de uma função de representação poderá ser liberado em no máximo 120 minutos.

4.2.3.3 - Discussão da Proposta Preliminar com a comunidade

Para se discutir a proposta elaborada pela Comissão estabeleceu-se a divisão do contingente dos funcionários da matriz (2000) em quatro grupos:

- a) Presidência, Diretoria Administrativa e Diretoria Financeira, (DA/DF);
- b) Diretorias de Desenvolvimento e Marketing, (DD/DM);
- c) e d) Diretoria Industrial, dividida em 2 grupos, (DI1 e DI2).

Com cada um desses grupos se realizou uma assembléia de caráter consultivo com duração de 90 minutos no refeitório da empresa.

Na Filial Rio e Area de Treinamento da Empresa, que funcionam fora da sede, foram também realizadas reuniões.

Em paralelo às discussões das propostas com a comunidade, a Comissão encaminhou-as para avaliação dos funcionários sediados fora da matriz, que puderam enviar suas críticas e sugestões num prazo preestabelecido, de forma que elas pudessem ser consideradas no processo de consolidação das propostas.

As reuniões com a comunidade foram conduzidas pela

Comissão, que escolheu entre seus membros um relator da proposta, um responsável pela direção da assembléia e um encarregado de registrar os resultados das votações realizadas (com caráter consultivo).

A discussão da proposta conseguiu mobilizar um contingente de aproximadamente 600 funcionários em 6 reuniões, equivalente a 30% do quadro funcional da empresa sediado no Rio de Janeiro.

As diferenças entre as posições dos distintos grupos de funcionários (administrativo/técnico/produção) podem ser observadas no mapa de votação apresentado a seguir:

QUADRO 7 - MAPA DAS VOTAÇÕES NAS REUNIOES DA COMISSAO PARITARIA DE PARTICIPAÇÃO NA GESTAO DA EMPRESA

| PROPOSTAS (1 / 5) | RESULTADOS DAS VOTAÇÕES | | | |
|--|--|---|--|---|
| | DD/DH | DI 1 | DA/DF | DI 2 |
| <p>1) Divulgação pela COBRA das seguintes informações para os funcionários, objetivando transparência da administração da Empresa:</p> <p>a) Demonstrativo financeiro simplificado mensal;</p> <p>b) Lotação mensal de pessoal por Diretoria e Divisão;</p> <p>c) Faixas salariais atualizadas de todos os cargos;</p> <p>d) Lista dos funcionários promovidos ou meritados; porcentagem de aumento de cada um e critério utilizado para concessão de aumento.</p> <p>Posição da Comissão: existe divergência apenas em relação ao item d. A Empresa faz restrição à divulgação da porcentagem de aumento de cada funcionário. Propõe que as discordâncias relacionadas à concessão de promoção e mérito sejam tratadas pela AEC em 1ª instância com a Gerência e em 2ª instância com a Diretoria onde se verifique o problema.</p> <p>A Empresa ressalva quanto ao item a, que a publicação do demonstrativo pode ser adiada, em função de problemas conjunturais. Neste caso, a Diretoria da AEC terá direito a uma justificativa.</p> | <p>Aprovada por pequena maioria a proposta dos funcionários para o item d). Para os demais itens prevaleceu a abstenção.</p> | <p>Aprovada por ampla maioria a proposta dos funcionários para o item d). Aceita-se a restrição da Empresa quanto ao item a).</p> | <p>Aprovada por pequena maioria o item d) da proposta dos empregados. Aceita-se a restrição da Empresa para o item a). Os demais itens foram aprovados</p> | <p>Aprovado por ampla maioria a proposta dos empregados referente ao item d).</p> |

**QUADRO 7 - MAPA DAS VOTAÇÕES NAS REUNIOES DA COMISSÃO PARITARIA
DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DA EMPRESA (continuação)**

| PROPOSTAS (2 / 5) | RESULTADOS DAS VOTAÇÕES | | | |
|---|--|---|--|--|
| | DD/DM | DI 1 | DA/DF | DI 2 |
| <p>2) Bonificação anual de 50% do lucro líquido da Empresa, concedida a título de participação nos lucros. Esta bonificação seria distribuída após o balanço, em partes iguais para os funcionários que trabalharam durante todo o exercício fiscal.</p> <p>Posição da Comissão: como existem impedimentos legais para a distribuição de bonificações nas empresas públicas, os representantes da Empresa se comprometeram a estudar alternativas para contornar o problema. A decisão sobre a concessão, no entanto, competirá ao Conselho de Administração. O percentual de 50% também está em discussão para os representantes da Empresa.</p> <p>A Diretoria da Empresa se compromete a definir um cronograma de trabalho objetivando um parecer final sobre o assunto.</p> | <p>Foi aprovada a proposta original, com a seguinte modificação: os funcionários deverão receber a bonificação em um exercício, proporcionalmente ao tempo que nele trabalharem.</p> | <p>Aprovada por ampla maioria.</p> | <p>Aprovada proposta de que os funcionários devam receber a bonificação em um exercício proporcionalmente ao tempo em que nele trabalharem. Concordeu-se também que são aceitas outras formas de bonificação que não dinheiro. Prefere-se, neste caso que seja em ações.</p> | <p>Foi aprovada a proposta original, com a seguinte modificação: os funcionários deverão receber a bonificação em um exercício, proporcionalmente ao tempo que nele trabalharem.</p> |
| <p>3) Participação junto a alta administração da Empresa, através dos seguintes mecanismos:</p> <p>a) Participação de um funcionário eleito no Conselho de Administração da Empresa;</p> <p>b) Reuniões mensais entre cada Diretor e os Representantes da AEC em sua área;</p> <p>c) Reuniões trimestrais entre as Diretorias da CUBRA e AEC.</p> <p>Posição da Comissão: só se tem ressalva quanto ao item a. A Diretoria da Empresa se compromete a encaminhar, em momento oportuno, a reivindicação ao Conselho de Administração, reconhecendo que esta decisão é de competência dele.</p> | <p>Aprovada por ampla maioria.</p> | <p>Aprovada por ampla maioria.</p> | <p>Aprovada por ampla maioria.</p> | <p>Aprovada por ampla maioria.</p> |
| <p>4) Alteração dos procedimentos adotados para desligamento de funcionários, através das seguintes medidas:</p> <p>a) Criação de uma comissão paritária permanente para acompanhamento de demissões, composta por 2 funcionários eleitos em cada Diretoria, 2 indicados pela AEC, o que totaliza 12, mais 12 indicados pela Empresa. As principais atribuições desta Comissão seriam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avaliar as demissões em processo, e impedir a sua efetivação, caso se conclua que o motivo do desligamento é injusto, e que o funcionário pode ser aproveitado em outra área; - receber e apurar reclamações dos funcionários referentes a promoções; | <p>item a)</p> <p>Aprovada a proposta original dos empregados. Aprovada também a reativação do Pré-desligamento.</p> | <p>item a)</p> <p>Aprovada a proposta da Empresa por ampla maioria.</p> | <p>item a)</p> <p>Aprovada a proposta da Empresa por ampla maioria.</p> | <p>item a)</p> <p>Aprovada por ampla maioria a proposta da Empresa.</p> |

**QUADRO 7 - MAPA DAS VOTAÇÕES NAS REUNIÕES DA COMISSÃO PARITÁRIA
DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DA EMPRESA (continuação)**

| PROPOSTAS (3/5) | RESULTADOS DAS VOTAÇÕES | | | |
|---|--|---|---|--|
| | DD/DM | DI 1 | DA/DF | DI 2 |
| <p>- participar da normatização das atividades de desligamento.</p> <p>b) Alteração do formulário SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO, através da criação de um espaço para o funcionário registrar a sua opinião antes da decisão final de seu Diretor.</p> <p>Posição da Comissão: existe consenso com relação ao item b. Quanto ao item a, os representantes da Empresa discordam. Consideram que a discussão sobre demissão deve ser realizada entre a Diretoria da Empresa e AEC (Diretoria e Representantes de Divisão).</p> <p>A Diretoria da Empresa garante o acesso da AEC (Diretoria e Representantes de Divisão) em 1ª instância ao gerente e em 2ª instância ao Diretor da área envolvida.</p> | | | | |
| <p>5) Criação de uma comissão única de benefícios, com função consultiva e caráter permanente, em substituição às que existem atualmente (Alimentação, Saúde e Transporte). Esta comissão seria composta por 2 representantes de cada Diretoria, eleitos sob supervisão da AEC, e 2 representantes indicados pela Associação. A Empresa não indicaria representantes.</p> <p>Posição da Comissão: é consenso que se tenha uma única comissão. Os representantes da Empresa, no entanto, ainda estão avaliando o critério de composição.</p> | Aprovada por ampla maioria. | Aprovada por ampla maioria. | Aprovada por ampla maioria. | Aprovada. |
| <p>6) Criação de uma comissão permanente de cargos e salários, cujos objetivos seriam a revisão periódica do Plano de Cargos e o acompanhamento das pesquisas salariais de mercado realizadas pela Empresa.</p> <p>Esta comissão seria eleita pelos funcionários.</p> <p>Posição da Comissão: consenso em relação à comissão. Falta definir o critério para sua composição.</p> | Aprovada por ampla maioria. | Aprovada por ampla maioria. | Aprovada por ampla maioria. | Aprovada por ampla maioria. |
| <p>7) Estimulo ao recrutamento interno, através dos seguintes procedimentos:</p> <p>a) Os funcionários da COBRA devem ter prioridade, em relação aos candidatos externos, para ocupação, através de concurso, das vagas disponíveis;</p> <p>b) O funcionário poderá se candidatar a um cargo diferente do seu, desde que preencha os requisitos deste cargo;</p> <p>c) As informações relacionadas à escolaridade e</p> | <p>item a)</p> <p>Empate entre as propostas da Empresa e dos empregados. Demais itens não votados.</p> | <p>item a)</p> <p>Aprovada a proposta de que seja feito sempre recrutamento interno exclusivo. Se através dele não se conseguisse preencher a vaga, se abriria recru-</p> | <p>item a)</p> <p>Aprovada a proposta dos empregados por ampla maioria.</p> <p>item e)</p> <p>Aprovada a proposta da Empre-</p> | <p>Idem DI 1</p> <p>item h)</p> <p>Após uma longa discussão, a</p> |

**QUADRO 7 - MAPA DAS VOTAÇÕES NAS REUNIOES DA COMISSÃO PARITARIA
DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DA EMPRESA (continuação)**

| P R O P O S T A S (4 / 5) | R E S U L T A D O S D A S V O T A Ç Õ E S | | | |
|--|--|---|---|--|
| | DD/DN | DI 1 | DA/DF | DI 2 |
| <p> cursos de extensão dos funcionários deverão ser mantidas atualizadas pela DRH;</p> <p>d) As vagas existentes, e os requisitos para sua ocupação, devem ser divulgados mensalmente nos quadros-de-avisos pela DRH;</p> <p>e) Se o funcionário for aprovado em concurso interno, seu chefe imediato deverá providenciar a transferência após a comunicação da DRH;</p> <p>f) Deverão ser divulgadas mensalmente nos quadros-de-avisos, relações das vagas ocupadas, seja através de recrutamento interno ou externo. No 1º caso, deverão também ser divulgados os nomes dos funcionários aproveitados;</p> <p>g) A aplicação de testes teóricos e a supervisão de testes práticos deverão ser realizadas pelo Setor de Recrutamento e Seleção da DRH;</p> <p>h) Não deverá constar do dossiê do funcionário na Empresa a informação de que ele não tenha sido aproveitado em concurso interno.</p> <p>Posição da Comissão: a Empresa diverge em relação aos seguintes itens:</p> <p>a) Os representantes da Empresa consideram mais adequado à realidade empresarial, que se ofereça igualdade de oportunidade para os candidatos internos e externos. A prioridade para o candidato interno seria dada no caso de empate com o candidato externo numa disputa de vaga.</p> <p>e) O prazo de transferência de um funcionário para ocupar um cargo vago em outra área deve ser negociado previamente entre o seu gerente e o que dispõe da vaga, de forma que, no caso de cessão do funcionário, as atividades da sua área de origem não sejam prejudicadas.</p> <p>f) A Empresa concorda que seja divulgada uma estatística que informe os percentuais de vagas ocupadas por recrutamento interno e externo.</p> <p>g) A DRH somente participará da aplicação de testes quando for solicitada.</p> <p>8) Realização de avaliação de desempenho de baixo para cima. Propõe-se que os funcionários avaliem seus chefes de setores e gerentes, sem se identificarem no formulário de avaliação (conforme aconteceu na DI no 2º semestre de 1985). Os resultados e os desdobramentos desta</p> | | <p>tamento externo</p> <p>item e)</p> <p>Aprovada a proposta de que seja definido um prazo para transferência de todo funcionário aprovado em recrutamento interno.</p> <p>item g)</p> <p>Aprovada a proposta da Empresa por ampla maioria.</p> | <p>sa por ampla maioria.</p> <p>item f)</p> <p>Aprovada a proposta dos empregados por pequena maioria</p> <p>item g)</p> <p>Aprovada a proposta da Empresa por pequena maioria.</p> | <p>proposta dos funcionários foi aprovada por pequena maioria.</p> |
| <p>8) Realização de avaliação de desempenho de baixo para cima. Propõe-se que os funcionários avaliem seus chefes de setores e gerentes, sem se identificarem no formulário de avaliação (conforme aconteceu na DI no 2º semestre de 1985). Os resultados e os desdobramentos desta</p> | <p>Aprovada por ampla maioria a proposta dos empregados.</p> | <p>Aprovada a proposta dos empregados por ampla maioria.</p> | <p>Aprovada por ampla maioria a proposta dos empregados.</p> | <p>Aprovada a proposta dos empregados por ampla maioria.</p> |

**QUADRO 7 - MAPA DAS VOTAÇÕES NAS REUNIÕES DA COMISSÃO PARITÁRIA
DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DA EMPRESA (continuação)**

| P R O P O S T A S (5 / 5) | R E S U L T A D O S D A S V O T A Ç Õ E S | | | |
|--|---|---|---|---|
| | DD/DM | DI 1 | DA/DF | DI 2 |
| <p>avaliação deverão ser retornados para os funcionários.</p> <p>Posição da Comissão: os representantes da Empresa consideram que esta proposta é complementar à proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho que está sendo discutida na Empresa.</p> <p>A Diretoria da COBRA tem duas restrições:</p> <p>a) um funcionário deverá avaliar somente o seu superior imediato;</p> <p>b) o resultado da avaliação realizada em uma área deverá ser divulgado apenas no seu âmbito.</p> <p>9) Liberação de horário de trabalho para representantes dos funcionários:</p> <p>a) 90 minutos semanais para representantes de Divisões;</p> <p>b) 240 minutos semanais para Diretores da AEC;</p> <p>c) 90 minutos semanais para representantes em qualquer Comissão da Empresa.</p> <p>Posição da Comissão: os representantes da Empresa contrapõem a seguinte carga horária:</p> <p>a) 60 minutos para representantes de Divisões;</p> <p>b) 120 minutos para Diretoria da AEC;</p> <p>c) 60 minutos para representantes em comissões.</p> <p>Além disso, propõem que o funcionário que exercer mais de uma função de representação poderá ser liberado em no máximo 120 minutos.</p> | <p>Aprovado por consenso o princípio de liberação de horário. Não foi votado o nº de horas.</p> | <p>Aprovado por consenso o princípio de liberação de horário. Não foi votado o nº de horas.</p> | <p>Aprovado por consenso o princípio de liberação de horário. Não foi votado o nº de horas.</p> | <p>Aprovado por consenso o princípio de liberação de horário. Não foi votado o nº de horas.</p> |

4.2.3.4 - A Consolidação das propostas

Após a discussão com a comunidade, a comissão consolidou a sua proposta, baseada num processo de negociação entre as partes, apoiada, principalmente, no resultado das reuniões

realizadas. É importante destacar que a Comissão era soberana quanto ao acatamento dos resultados das assembleias.

As divergências remanescentes entre as partes e que haviam gerado a maior polêmica nas reuniões com a comunidade foram as referentes a recrutamento interno, avaliação de desempenho, desligamentos e liberação de horário para os representantes dos empregados. Com o objetivo de contorná-las foi realizada uma reunião entre a Comissão Paritária, o Conselho Deliberativo da Associação dos Empregados e a Diretoria da COBRA, conforme havia sido acordado no início dos trabalhos das Comissões Paritárias.

A reunião foi realizada em 11/09/87 com a participação do Diretor Administrativo, representando a direção da Empresa, 5 conselheiros indicados pelo Conselho Deliberativo da AEC e 2 membros da Comissão Paritária, 1 representando a empresa e o outro os empregados.

Os principais resultados da reunião foram:

a) Compromisso assumido pela Direção da COBRA de implantar o que foi consensual nas Comissões, e, posteriormente, avaliar os resultados;

b) Consenso com relação às divergências remanescentes:

. definição dos níveis hierárquicos cujo desempenho deveria ser avaliado pelos funcionários. Prevaleceu a proposta da Empresa (o funcionário avaliaria apenas o seu chefe imediato). Concordância com a implantação de um projeto-piloto em cada Diretoria, segundo a

- proposta dos empregados (avaliação dos superiores até o nível de gerente);
- . definição da prioridade do recrutamento interno. Uma simples alteração do texto atendeu às exigências de ambas as partes ;
 - . estipulação da carga horária liberada para atuação dos representantes dos empregados (definiu-se um número intermediário entre as duas propostas).

A partir da discussão realizada, e de acertos posteriores entre o Diretor Administrativo da COBRA e o Presidente da AEC, conseguiu-se superar as divergências.

O resultado dos trabalhos, reunido no documento Propostas consolidadas da Comissão Paritária de Participação na Gestão da Empresa, consistiu nas seguintes proposições:

- 1) Divulgação pela COBRA das seguintes informações para os funcionários, objetivando a transparência da administração da Empresa:
 - a) Demonstrativo financeiro simplificado mensal. A publicação deste demonstrativo pode ser adiada, em função de problemas conjunturais. Neste caso, a diretoria da AEC terá direito a uma justificativa;
 - b) Lotação mensal de pessoal por Diretoria e Divisão;
 - c) Faixas salariais atualizadas de todos os cargos;
 - d) Lista dos funcionários promovidos ou meritados, e critérios utilizados para concessão do aumento.As discordâncias relacionadas à concessão de

promoção e mérito deverão ser tratadas pela AEC em 1ª instância com a Gerência e em 2ª instância com a Diretoria onde se verifique o problema.

- 2) Os empregados propõem que seja concedida uma bonificação anual de 50% do lucro líquido da Empresa, a título de participação nos lucros. Esta bonificação seria distribuída após o balanço, em partes iguais para os funcionários que trabalharam durante todo o exercício fiscal, e proporcionalmente ao tempo de trabalho para os funcionários que não participaram de todo o exercício fiscal.

A Diretoria da Empresa define o seguinte cronograma de trabalho objetivando um parecer final sobre o assunto:

A DA e a DEJUR (Jurídica) deverão no prazo de 2 meses, a partir de 01/10, executar as seguintes atividades:

- a) Estudar a legislação específica;
- b) Contatar os órgãos governamentais relacionados à questão;
- c) Avaliar as experiências de participação nos lucros desenvolvidas por outras empresas (VARIG e João Fortes Engenharia, dentre outras).

A decisão sobre a concessão, no entanto, competirá ao Conselho de Administração da Empresa.

- 3) Participação junto a alta administração da Empresa, através dos seguintes mecanismos:

- a) Participação de um funcionário eleito no Conselho de Administração da Empresa como membro votante ou observador. Este representante deverá ser assessorado por uma comissão de funcionários eleita com esta finalidade. Até 01/10 a Diretoria da Empresa se posicionará sobre o encaminhamento desta proposta ao Conselho de Administração;
 - b) Reuniões mensais entre cada Diretor e os Representantes da AEC em sua área. Sugere-se que estas reuniões sejam realizadas na primeira 5ª feira de cada mês no horário de 08 às 09. A COBRA deverá implementar este esquema após a assinatura do Acordo Coletivo de 1987.
 - c) Reuniões trimestrais entre as Diretorias da COBRA e da AEC.
- 4) As discordâncias sobre desligamento de funcionários, serão tratadas pela Diretoria da COBRA com a AEC. A Diretoria da Empresa garante o acesso da AEC (Diretoria e Representantes de Divisão) em primeira instância ao Gerente e em segunda instância ao Diretor da Área envolvida.

O formulário de SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO deverá ser alterado através da criação de um espaço para o funcionário registrar a sua opinião sobre o seu desligamento antes da decisão final de seu Diretor .

A Empresa instituirá um formulário que será preenchido pela DRH no ato de desligamento do

funcionário, sumariando o seu histórico profissional. Este documento será anexado a Solicitação de Desligamento que será encaminhada ao Diretor da área onde o desligamento esteja sendo realizado. O funcionário poderá receber, caso queira, uma cópia deste histórico.

- 5) Criação de uma comissão única de benefícios, com função consultiva e caráter permanente, em substituição às que existem atualmente. Esta comissão seria composta por 2 representantes de cada Diretoria, eleitos sob supervisão da AEC, e 2 representantes indicados pela Associação. A Empresa será representada por técnicos ligados às atividades de Benefícios.
- 6) Criação de uma comissão permanente de cargos e salários eleita pelos funcionários com os objetivos de revisar periodicamente o Plano de Cargos e acompanhar as pesquisas salariais de mercado realizadas pela Empresa.
- 7) Estímulo ao recrutamento interno, através dos seguintes procedimentos:
 - a) A COBRA estimulará o RECRUTAMENTO INTERNO através da divulgação das vagas existentes;
 - b) O preenchimento de vagas por candidatos externos ao quadro funcional da Empresa deverá ser justificado pela chefia na Requisição de Pessoal. Será facultado ao representante da Divisão do

funcionário o acesso à justificativa;

- c) O funcionário poderá se candidatar a um cargo diferente do seu, desde que preencha os requisitos deste cargo;
- d) As informações relacionadas à escolaridade e cursos de extensão dos funcionários deverão ser mantidas atualizadas pela DRH;
- e) As vagas existentes, e os requisitos para sua ocupação, devem ser divulgados mensalmente nos quadros-de-avisos pela DRH;
- f) O prazo de transferência de um funcionário para ocupar um cargo vago em outra área deve ser negociado previamente entre o seu gerente e o da área que dispõe da vaga, de forma que, no caso de cessação do funcionário, as atividades da sua área de origem não sejam prejudicadas;
- g) Deverá ser divulgada mensalmente nos quadros-de-avisos uma estatística das vagas ocupadas por recrutamento interno e externo;
- h) A aplicação de testes teóricos e a supervisão de testes práticos são competência das áreas onde são realizados. A DRH somente participará do processo quando for solicitada;
- i) Não deverá constar do dossiê do funcionário na Empresa a informação de que ele não tenha sido aproveitado em concurso interno.

8) Avaliação de desempenho de baixo para cima

O funcionário deverá avaliar seu chefe imediato, sem

se identificar no formulário de avaliação. Os resultados e os desdobramentos desta avaliação referentes a cada área deverão ser divulgados apenas no seu âmbito. A Empresa se compromete a implementar um projeto-piloto que possibilite ao empregado avaliar todos os seus superiores até o nível de gerência, conforme foi proposto originalmente pelos representantes dos empregados.

- 9) Será implementado o seguinte esquema referente à liberação de horário de trabalho para representantes dos funcionários:
- a) 90 minutos semanais para representantes de Divisões;
 - b) 180 minutos semanais para Diretores da AEC;
 - c) 90 minutos semanais para representantes em comissões.
 - d) limite semanal de 180 minutos para o funcionário que exercer mais de uma função de representação;
 - e) os diretores da AEC poderão ceder horário entre si, desde que a liberação de horário não ultrapasse para cada um 360 minutos.

4.3 - CRISES - A PRINCIPAL AMEAÇA A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

" Crise é o que acontece quando o velho está morrendo e o novo ainda não nasceu. "

Gramsci, Cartas da Prisão

O trabalho da Comissão Paritária se iniciou sob o signo da desconfiança. Parte do conjunto dos empregados, sobretudo alguns de seus segmentos mais militantes, ainda se ressentia do trauma gerado na negociação do acordo coletivo de 86. Esta crise ocorrida 5 meses antes do início das Paritárias, havia não só mudado a qualidade da relação empresa-empregados, como provocado desagregações no próprio movimento dos trabalhadores.

Algumas das lideranças dos funcionários eleitas para as Comissões Paritárias demonstraram, a princípio, ceticismo quanto a se envolverem num processo participativo, pois desde o início da administração Ivan Marques, se ouvia, vindas da diretoria, apreciações negativas sobre o caráter do corpo funcional da empresa. Afirmava-se que era necessário superar as práticas viciadas herdadas das administrações anteriores. Esta postura, de infantilizar o quadro funcional, não se apoiava em diagnósticos fundamentados; ao contrário, era resultado de impressões recentes.

As dúvidas, no entanto, foram se dissipando, sobretudo devido ao clima positivo de negociação que se estabeleceu.

O grande desafio, em termos do processo de negociação, era evitar os impasses e crises, sem com isto mascarar conflitos. Estes, ao contrário, deveriam encontrar terreno para eclodirem e serem administrados.

Os principais fatos geradores de instabilidade não foram os conflitos internos às Comissões, mas sim acontecimentos externos a elas, que afetaram a confiança entre as partes em negociação.

As crises foram provocadas por um único motivo: discordância dos empregados quanto às demissões realizadas pela empresa no período. O principal fato gerador foi a demissão da Diretora de Divulgação da AEC.

A Associação e os representantes dos empregados não aceitaram as justificativas para esta demissão (insubordinação contra a chefia) e invocaram o direito à estabilidade assegurado aos diretores da Associação no Acordo Coletivo de 86. A empresa entendia que ao indenizá-la pelo tempo restante de seu mandato não descumpria o acordo firmado. A defesa destas posições se encontram historiadas em correspondência e notas divulgadas por COBRA e AEC.(65)

Na impossibilidade de se chegar a um acordo, a funcionária recorreu à Justiça do Trabalho, que concedeu-lhe uma liminar que garantia a sua permanência no emprego até que o julgamento se realizasse, o que não ocorreu até o final dos trabalhos da Comissão Paritária.

Após a concessão da liminar, a Empresa e a Associação acordaram que o resultado do julgamento seria acatado pela parte

perdedora, que não impetraria recurso. Até então a funcionária continuaria a desempenhar suas funções.

Este processo provocou a grande crise das Comissões Paritárias, que, por solicitação dos empregados, tiveram suspensas suas atividades no período de 5/5 a 2/6.

Este fato ocasionou uma série de gestões, exigindo muito empenho e consumindo muita energia da Diretoria Administrativa e Associação de Empregados, no sentido de se evitar a radicalização do processo e o conseqüente aborto do projeto, hipótese muitas vezes considerada. Neste contexto, como em nenhum outro, foi necessário " trabalhar " a informalidade, já que o espaço formal tinha se reduzido com a suspensão das reuniões.

Sobre este ponto, Marlene Melo (66), chama a atenção para o " significativo desenvolvimento de processos informais de regulação de conflitos nas relações de trabalho no interior das organizações ", na sociedade brasileira, onde historicamente a organização e expressão dos trabalhadores não foi estimulada.

Posteriormente, durante os meses de julho e agosto, novamente a ameaça de crise rondou as comissões, já em sua etapa de conclusão de trabalho. Desta vez o fator motivador foram as demissões de 300 funcionários, justificadas como ajustamento do quadro de pessoal da COBRA.

Empresa e empregados divergiram sobre a necessidade e o modo de operacionalização das demissões, gerando uma série de reuniões dos funcionários na AEC, e comunicados em tom áspero de ambas as partes, culminando com uma greve de curta duração. Pela primeira vez uma diretoria da empresa recorreu à força policial

para garantir a entrada dos funcionários, prevendo que a maioria entraria para trabalhar, e aconteceu o contrário.

Na lista das 300 demissões estavam incluídas sob justificativas diversas quase 80% das lideranças operárias, fato identificado pelo corpo funcional como desestímulo à militância. Algumas destas lideranças foram poupadas, no entanto, face à intervenção do Diretor Administrativo, que assumiu como critério que os candidatos à direção da AEC deveriam ser preservados, para que não se caracterizasse a intervenção da empresa no processo eleitoral da entidade.

Nesta situação, voltaram a se registrar manifestações de desconfiança dos representantes dos empregados na comissão paritária, sem que, no entanto, ela fosse paralisada.

Uma possível explicação para o pequeno impacto dessa crise sobre as paritárias seria o estágio avançado em que se encontravam seus trabalhos, cujos resultados, de interesse de ambas as partes, deveriam ser resguardados.

Para melhor visualização dessas crises, será apresentado nas páginas seguintes um inventário das principais divergências entre a direção da COBRA e o corpo funcional no período analisado neste trabalho.

**QUADRO 8 - PRINCIPAIS DIVERGENCIAS ENTRE A DIREÇÃO DA COBRA E O
CORPO FUNCIONAL**

| Período | Divergências | Conseqüências |
|--|---|--|
| 1º S E M E S T R E D E 1 9 8 7 | <p>1) Demissão da Diretora de Divulgação da Associação dos Empregados, que gozava de estabilidade, em decorrência de sua discordância quanto aos métodos de trabalho de sua nova chefia.</p> <p>2) Adiamento do pagamento do mês de maio comunicado aos funcionários apenas na véspera.</p> | <p>A Direção manteve-se intransigente, sob a alegação de má fé e insubordinação da funcionária. Posteriormente, ela foi reintegrada à empresa por força de mandado judicial.</p> <p>A empresa divulga uma série de documentos desabonando a conduta da funcionária e atacando a Associação, que defendia a sua permanência.</p> <p>A Associação suspendeu temporariamente os trabalhos da Comissão Paritária.</p> <p>Os protestos veementes dos funcionários originaram reuniões na Associação dos Empregados, quando a empresa se comprometeu que, em caso de novo atraso, os funcionários seriam avisados com 15 dias de antecedência.</p> |
| 2º S E M E S T R E D E 1 9 8 7 | <p>3) Ajuste do quadro funcional, resultando em 140 demissões</p> <p>4) Mudança da rotina de concessão de licença-amamentação, operacionalizada com a oposição da Comissão de Creche e da Associação dos Empregados.</p> | <p>As demissões não foram negociadas previamente. A comunicação para a comunidade foi feita em tom lacônico, sem justificativas. Reação da Associação dos Empregados.</p> <p>A área de Recursos Humanos e os representantes do corpo funcional tentam negociar um acordo, mas a postura agressiva recíproca leva a um impasse. A questão é discutida pela Comissão Paritária de Benefícios com a comunidade, que rejeita a proposta da Empresa, que ainda assim a impõe.</p> |

**QUADRO 8 - PRINCIPAIS DIVERGENCIAS ENTRE A DIREÇÃO DA COBRA E O
CORPO FUNCIONAL (continuação)**

| Período | Divergências | Conseqüências |
|--|--|---|
| 20 S E M E S T R E D E 1 9 8 7 | 5) Demissão da gerente da Divisão de Planejamento de Produto, sem explicação. A funcionária, uma das pioneiras, era considerada pela comunidade como um dos baluartes técnicos da Empresa. | A presidência impede a sua transferência, insistindo na demissão. Na ficha de desligamento a conduta profissional é desabonada pelo próprio presidente, que não era seu chefe imediato. Caracteriza-se para a comunidade um caso de perseguição pessoal e arbitrariedade. |
| | 6) Mudança da rotina de utilização do ticket-alimentação. Os tickets não utilizados num mês não poderiam mais ser utilizados no seguinte. | Aparentemente trivial, a mudança de rotina foi implementada com muitos erros, gerando uma grande indignação na comunidade. A Direção não reconheceu publicamente o erro e ainda acusou o corpo funcional de cínico. |
| | 7) Demissão de 300 funcionários, por contenção de despesas, não negociada, nem justificada para a comunidade. | Principais falhas cometidas pela Cobra na operacionalização das demissões: 1 - Falta de entendimento prévio com representantes dos funcionários. 2 - Não explicitação dos motivos e justificativas para as demissões. |
| | 3 - Demissão de funcionários estáveis (Comissão Salarial e CIPA). | |
| | 4 - Demissão de funcionários recém promovidos ou meritados. | |
| | 5 - Demissão de candidatos à diretoria da AEC, nas vésperas da eleição, atingindo, inclusive, uma das duas chapas mais do que a outra. | |

**QUADRO 8 - PRINCIPAIS DIVERGENCIAS ENTRE A DIREÇÃO DA COBRA E O
CORPO FUNCIONAL (continuação)**

| Período | Conseqüências |
|--|--|
| 20 S E M E S T R E D E 1 9 8 7 | <p>- Medidas punitivas adotadas:</p> <p>1 - Atraso em 19 dias do salário de dezembro e do 13º para os funcionários que não trabalharam no último dia de greve (a maioria no Rio). Isto, apesar da direção comunicar oficialmente que todos os funcionários receberiam pelo menos 5 salários mínimos de referência até o natal. Ao invés disto, pagou-se o 13º integral em 18/12 para os que trabalharam durante a greve.</p> <p>2 - Pressão sobre os chefes de setores e coordenadores que aderiram a greve, através de ameaça de destituição da função, e para optarem entre a militância e a permanência na função.</p> <p>3 - Distribuição pela empresa de notas oficiais, em tom agressivo, desqualificando as entidades representativas dos funcionários como interlocutores políticos.</p> |

4.4 - A OPINIÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO

" Os pesquisadores não querem outra vida.
Eles morrem por dados.
Mal sabem que a vida é um incerto e
implacável jogo de dados. "

Mario Quintana

Ao final dos trabalhos da Comissão Paritária foi distribuído um questionário destinado a sua avaliação para os 8

participantes (3 representantes e 1 observador de cada uma das partes). Destes questionários, 4 nos retornaram e serão utilizados como subsídios para a discussão de algumas hipóteses sobre a experiência, que será realizada no próximo item.

QUADRO 9 - PESQUISA APLICADA AOS MEMBROS DA COMISSÃO PARITARIA

| Perguntas do Questionário | Respostas dos entrevistados | | | |
|---|-----------------------------|---------------|--------------|--------|
| | Repres. Empr | | Repres. Func | |
| | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1) Qual a sua opinião sobre a proposta gerada pela Comissão ? | Boa | Boa | Boa | M. Boa |
| 2) As informações necessárias para o seu trabalho na Comissão estiveram disponíveis ? | Sim | Mais ou Menos | Sim | Sim |
| 3) Qual a sua avaliação sobre o suporte administrativo dado à Comissão ? | Bom | Bom | Muito Bom | Bom |
| 4) Você considera que a realização de reuniões entre as Comissões Paritárias e a comunidade para discutir as propostas no horário de expediente foi produtiva ? | Não | Sim | Sim | Sim |
| 5) Qual a sua opinião sobre a divulgação das atividades da Comissão ? | | | | |
| Atas de Reunião | | | | |
| Qualidade de Informação | Boa | Boa | M. Boa | Boa |
| Periodicidade | Boa | Reg | Boa | - |
| Chocalho (mural da Empresa) | | | | |
| Qualidade de Informação | Boa | Boa | Boa | Reg |
| Periodicidade | Reg | Boa | Reg | - |
| Jogo Rápido | | | | |
| Qualidade de Informação | Reg | Reg | Boa | Reg |
| Periodicidade | Reg | Boa | Reg | - |

QUADRO 9 - PESQUISA APLICADA AOS MEMBROS DA COMISSÃO PARITARIA

(continuação)

| Perguntas do Questionário | Respostas dos entrevistados | | | |
|--|-----------------------------|-------|--------------|-------|
| | Repres. Empr | | Repres. Func | |
| | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 6) A sua participação foi de alguma forma restringida ? | Não | Não | Não | Não |
| 7) Qual a sua opinião sobre o nível de flexibilidade das duas representações no processo de negociação ? | | | | |
| Empregados | Alto | Alto | Médio | Médio |
| Empresa | Alto | Alto | Médio | Baixo |
| 8) Você acha que o trabalho na Comissão aumentou o seu conhecimento sobre o tema ? Em que medida ? | Médio | Médio | Médio | Muito |
| 9) Você participaria novamente de uma Comissão Paritária ? | Sim | Sim | Sim | Sim |

4.5 - AVALIAÇÃO DE HIPÓTESES RELATIVAS AO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PARA A COBRA

Para avaliar a experiência realizada na COBRA definimos 5 hipóteses, cuja comprovação será feita com base na documentação gerada durante a experiência (67), em inferências do coordenador do projeto, no caso o autor desta monografia, e nos questionários respondidos pelos representantes da Empresa e dos

empregados, apresentados no item anterior.

1ª HIPOTESE : a metodologia adotada para a definição de um modelo de administração participativa para a COBRA foi adequada à finalidade com que foi utilizada.

Pode-se afirmar pelo que foi apresentado nos itens anteriores, que empresa e empregados se prepararam adequadamente para os trabalhos da comissão paritária. A representação da empresa, no entanto, iniciou em vantagem face a ter algumas diretrizes predefinidas, o que não ocorria com a representação dos empregados.

A escolha dos participantes por ambas as partes obedeceu a critérios bem definidos: a Empresa, a partir de indicações dos Diretores, tendo como pressuposto a familiariedade dos escolhidos com o assunto, e os empregados por escolha do Conselho Deliberativo da Associação dos Empregados, com base também no mesmo pressuposto.

Sobre a operacionalização dos trabalhos, merecem destaque 5 aspectos:

a) difícil convergência entre as partes na elaboração da proposta preliminar do modelo. Foi significativo o número de discordâncias entre elas quanto aos 9 pontos da proposta, o que revela uma dificuldade de convergência, pois apenas uma das propostas conseguiu a plena concordância de ambas.

b) A ampla participação da comunidade na discussão da proposta (30% do quadro funcional da matriz). A presença de 600 funcionários em 6 assembléias representa um índice elevado de

participação da comunidade na discussão do modelo.

No quadro geral de votações merecem destaque os seguintes pontos:

I) as questões mais polêmicas foram a participação nos lucros da empresa (item 2) e normas para recrutamento interno (item 7).

II) a preferência dos funcionários pela proposição da empresa no que se referia a desligamento de funcionários.

E importante ressaltar que não surgiu nas assembléias nenhuma proposta inovadora, ou mesmo que representasse aprofundamento relevante de uma das propostas apresentadas. Pode-se tomar este fato como um indicador de que a proposta elaborada pela comissão atendia às expectativas básicas dos funcionários.

Dos 4 representantes nas Comissões, 3 consideraram positiva a discussão da proposta preliminar com a comunidade. O discordante, representante da Empresa, considerou-a improdutiva, por achar que o corpo de funcionários não se preparou adequadamente para o debate.

c) O não envolvimento dos funcionários localizados fora da sede.

Provavelmente a maior falha na metodologia adotada foi o não estabelecimento de mecanismos adequados à participação dos funcionários sediados fora do Rio, que totalizavam 1/3 do contingente da Empresa.

A simples divulgação dos trabalhos e os apelos para que enviassem propostas, através do malote da Empresa, na prática se revelaram improdutivas. Raras foram as contribuições.

Uma alternativa que poderia resultar em maior eficácia seria a designação de representantes da empresa e dos empregados em cada filial, com as finalidades de conduzir a discussão sobre a proposta e sistematizar as contribuições.

d) O funcionamento do apoio administrativo à Comissão paritária.

De acordo com as respostas ao questionário distribuído aos membros da Comissão paritária, ela contou com um bom suporte administrativo (três conceitos BOM e um MUITO BOM).

A disponibilidade de informações também foi considerada boa, com exceção de um dos representantes da empresa, que considerou este item regular.

e) Falhas na divulgação dos trabalhos para a comunidade.

Dos 3 instrumentos de comunicação definidos, apenas as atas de reunião, distribuídas para os membros da Comissão Paritária, parece ter honrado a intenção de bem informar. E o que pode-se concluir das respostas dos questionários aplicados aos representantes de ambas as partes consultadas.

O problema é que este era o órgão de divulgação de menor alcance. Os outros dois: Chocalho (mural da Empresa) e Jogo Rápido (boletim da Associação dos Empregados) foram questionados pelos membros da comissão quanto à periodicidade (1º e 2º casos) e qualidade das informações (2º caso).

Baseado na documentação sobre as Comissões paritárias, editada pela COBRA (68), divergimos parcialmente da apreciação dos integrantes da Comissão Paritária. Discordamos de que a periodicidade do mural da empresa tenha sido irregular; ao contrário, era publicado semanalmente, ocorrendo, por vezes, atraso de 1 ou 2 dias na edição. A comissão paritária foi assunto em 19 edições do mural (é importante lembrar que foi realizado um total de 16 reuniões da Comissão).

Divergimos também da maioria dos membros da Comissão (3 dos 4) que consideraram a qualidade da informação fornecida BOA. Em nosso entender isto não ocorreu, em virtude da brevidade e da superficialidade das abordagens. Para comprovar o nosso ponto de vista reproduzimos uma das maiores matérias publicadas a respeito.

O que vai pelas paritárias

Participação na Gestão da Empresa

A segunda reunião da Comissão de Participação na Gestão da Empresa foi muito participativa, da reunião fizeram parte todos os funcionários do 2.º turno da diretoria industrial e os que trabalham no turno administrativo, nas divisões da DEQ, DFA e Cobramec.

A discussão com as demais Divisões do DI será realizada no dia 01/07.

A comunidade demonstrou concordar com a maioria dos

pontos de proposta apresentada pela comissão.

Alguns pontos causaram grande polêmica. Discutiu-se muito, por exemplo, se deveria ou não ser divulgado o percentual de aumento de cada funcionário que receba mérito ou promoção.

Outros pontos muito discutidos foram o recrutamento interno, a avaliação de desempenho de baixo para cima e o modo de se tratar os desligamentos dos funcionários na empresa.

Ja quanto ao boletim informativo da Associação dos Empregados, Jogo Rápido, ratificamos a avaliação da maioria dos membros da Comissão, que consideraram a periodicidade ruim (foram editados durante todo o período da Comissão apenas 3 boletins (7, 16 e 27/4)) que contemplavam o tema. Aqui, o problema da falta da qualidade da informação, em nossa opinião, ocorreu, sobretudo na redação dos textos, conforme pode ser constatado no texto apresentado a seguir.



BOLETIM DA AEC - ANO VII Nº Q7 16/04/87

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DA EMPRESA

Reuniões dos dias 18 e 25 de março

Basicamente, os trabalhos vem sendo direcionados para cinco pontos:

- . Definição de objeto e restrições desta comissão.
- . Levantamento de experiências de participação na gestão em outras empresas.
- . Discussão sobre as práticas já existentes na Cobra.
- . Definição de informações que caracterizem a transparência da Empresa.
- . Outras propostas de participação.

A discussão formal do primeiro ponto foi adiada em função da prioridade dos demais. Para o segundo ponto, empresa e empregados levantarão dados sobre empresas paulistas para posterior análise.

Quanto ao terceiro ponto, os empregados solicitaram uma avaliação das comissões existentes (Benefícios, CIPA), em que a participação é de modo geral reivindicatório e não contributivo, não há participação efetiva nas questões contratuais, nos critérios de eleição dos representantes e na forma de atuação, etc.

Também foi sugerido a criação de uma comissão de avaliação de desligamento de pessoal. Para tal foram argumentados a divergência de atuação entre as diretorias da empresa e os resultados nos casos em que houve acompanhamento da AEC. Foi citada a prática da Diretoria Industrial em que o funcionário tem espaço para colocar suas considerações quanto ao desligamento (*).

Para o quarto item, os empregados ressaltaram a importância da transparência e sugeriram a divulgação das seguintes informações: demonstrativo financeiro mensal simplificado, lotação de pessoal por divisão e por diretoria, entrada e saída de pessoal global e por divisão, nomes dos funcionários promovidos/meritados, valor em porcentagem do aumento e critério adotado, vagas disponíveis na empresa e requisitos necessários para recrutamento interno, faixas salariais de cada cargo (a sugestão inicial foi a divulgação dos salários, porém a empresa usou o argumento da privacidade, e os representantes dos empregados ficaram de verificar entre os funcionários qual a posição majoritária sobre este assunto).

Estes pontos serão consolidados posteriormente, após análise mais profunda da empresa e dos empregados.

Quanto ao último ponto, entre as propostas dos empregados destaca-se a de participação nos lucros da empresa. Esta proposta será discutida no decorrer dos trabalhos, sendo que já existe uma clara disposição da empresa neste sentido.

Nota - (*) A generalização desta prática foi solicitada à Corbra pela diretoria da AEC e foi recentemente oficializada.

f) A convergência na consolidação das propostas.

Empresa e empregados conseguiram chegar a um consenso sobre os nove itens constantes da proposta. Dois deles, no entanto, permaneceram inconclusos, dependendo da realização de estudos e consultas: a participação dos funcionários nos lucros e a participação de um funcionário eleito no Conselho de Administração da empresa.

O resultado final obteve a aprovação de todos os participantes das Comissões consultados por nós. Três dos quatro acharam o resultado bom e o outro considerou-o muito bom.

Apesar das falhas apontadas, sobretudo na divulgação e no envolvimento dos funcionários lotados fora da sede da empresa, pode-se concluir que a metodologia adotada foi adequada à geração do modelo. A aprovação dos membros da comissão ao seu resultado final, o cumprimento de todas as etapas previstas e do cronograma definido são indicadores suficientes para comprovar esta hipótese.

2ª HIPÓTESE: a convergência entre as partes na consolidação da proposta pressupõe um alto nível de flexibilidade das duas representações envolvidas na definição do modelo.

Sobre este ponto se registrou a maior discrepância entre os representantes da empresa e dos empregados na avaliação da comissão paritária. Enquanto os primeiros consideraram que ambas as partes tiveram um nível elevado de flexibilidade, a representação dos funcionários avaliou-o como médio em relação a eles próprios e médio/baixo quanto à empresa.

Como não tivemos condições de retornar aos entrevistados para aprofundar a questão, inferimos que estas posições podem revelar que as concessões tenham recaído em maior grau sobre os representantes dos empregados, que, por se sentirem mais penalizados, foram mais rigorosos em sua avaliação.

3ª HIPÓTESE: as intenções de diálogo e negociação manifestadas enfaticamente, não correspondem às ações da empresa no período de construção do modelo de administração participativa.

Através do quadro de crises que ocorreram no período, apresentado no item 4.3, observa-se que os enfrentamentos entre empresa e empregados foram contínuos e em proporções crescentes.

O desgaste do diálogo como instrumento de entendimento era atribuído pelos empregados ao fato de que a diretoria permanecia irredutível nos seus pontos de vista. Para a direção, o desgaste se explicava em virtude de os funcionários quererem impor suas vontades e não se conformarem de não conseguir.

Na verdade, a relação de desigualdade era enfatizada pela empresa, ao assumir publicamente que considerava a comunidade muito "viciada", sem precisar exatamente o que queria dizer.

Por outro lado, o espaço de negociação se estreitou, culminando com a demissão de 300 funcionários, sem que tenha se tentado qualquer tipo de negociação, ou contato prévio com qualquer das representações dos empregados.

Com o agravamento dos conflitos e o distanciamento do

corpo funcional, a direção foi privilegiando, crescentemente, a estrutura gerencial, herdada, em sua maior parte, da administração anterior, e com um perfil nitidamente conservador.

O que se depreende deste estado de coisas é que a real intenção da empresa não era fomentar a participação, e sim conquistar a adesão de seus funcionários, o que caracterizaria uma participação passiva e não crítica. (69)

Reforça este ponto de vista o apelo à lealdade e dedicação à instituição feita pelo seu Diretor de Marketing, através de circular interna: "os interesses da Cobra estão acima de qualquer interesse pessoal (...) comprometeremos momentos de lazer nossos e de nossos familiares, mas afinal o sabor da vitória gratificará todo esse esforço".

A propósito, cabe lembrar Eugène Enriquez:(70) "A organização que requer que se consagre a ela "corpo e alma" permite não experimentar mais seu próprio limite (...) E significativo constatar, frequentemente, que os indivíduos que vivem apenas para sua organização não suportam nem a retirada nem a exclusão e morrem efetivamente".

Acreditamos que este tipo de apelo, feito pela direção de uma organização, além de ultrapassar os limites do que uma instituição pode cobrar de seus membros, não encontrava eco no seu corpo funcional.

Podemos concluir que, num tal clima de desconfiança, antagonismo e decepção recíproca, o amadurecimento de um modelo de administração participativa tornava-se muito difícil.

4ª HIPÓTESE: o modelo de administração participativa elaborado para a Cobra não foi implantado por falta de vontade política da direção da empresa.

Esta hipótese se justifica pelo fato de que apesar de todas as crises entre empresa e empregados, e do progressivo afastamento entre a direção e as representações, a definição do modelo foi concluída com consenso. Este consenso foi obtido, inclusive, com a aprovação da direção da empresa para todos os nove itens da proposta.

Se todos concordaram, porque as propostas não saíram do papel? Os sérios problemas econômicos, as pressões políticas na área de informática e o vulto dos problemas internos enfrentados pela administração podem responder em parte a esta questão. Também o afastamento espontâneo da empresa do Diretor Administrativo e do Presidente da AEC, que tinham maior compromisso com o modelo definido, pode ter contribuído significativamente para a sua não implementação.

Seja qual for a explicação, é evidente que a materialização do modelo não foi eleita pela direção como prioridade da organização, preferindo-se perpetuar o modelo de administração em uso.

Pode-se, também, se tentar identificar as possíveis causas da resistência à implantação do modelo, com base nas formulações de Alvin Zander: (71)

- "1. Pode-se esperar resistência se a natureza da modificação não estiver clara para as pessoas que

serão afetadas por ela.

2. Pode-se esperar resistência quando as pessoas que serão afetadas pela modificação se encontram sob pressão de forças contraditórias.
3. Pode-se esperar resistência por parte das pessoas que serão afetadas pela modificação e sejam forçadas a aceitá-la.
4. Pode-se esperar certa resistência se a modificação é feita em bases pessoais, mais do que por imposições ou sanções impessoais.
5. Pode-se esperar resistência se a modificação ignorar as instituições grupais já estabelecidas."

Sobre estas formulações de Zander cabem as seguintes considerações:

a) Aparentemente estava claro para toda a organização a natureza das modificações que o novo modelo traria. Um segmento, no entanto, se não chegou a oferecer resistência, também não se empenhou pela implantação do modelo - o corpo gerencial. Em sua maior parte comprometido com o estilo autocrático da administração anterior, da qual a maioria participou, não foi alvo de um trabalho dirigido de sensibilização para o novo modelo, sendo alimentado apenas com as informações divulgadas para os diversos segmentos da comunidade. Este equívoco, no entanto, não pode, em nossa avaliação, ser vinculado à não implantação do modelo;

b) Pode-se afirmar que forças contraditórias agiram

sobre toda a organização durante o processo de criação do modelo de administração participativa. Ao mesmo tempo que tentavam construir um modelo apoiado na cooperação e confiança, direção e funcionários viviam em permanente conflito. Neste contexto, é compreensível que a resistência da direção se manifestasse, ainda que não explicitamente, mas sob outras formas, como, por exemplo, pela inércia com relação à implantação do modelo.

5ª HIPOTHESE: o modelo de administração participativa elaborado enfatiza a participação indireta e representa um avanço no sentido de redistribuição de poder.

De acordo com a abordagem que fizemos no item 2.2 - FORMAS DE PARTICIPAÇÃO, o modelo de administração participativa definido para a Cobra atende aos pressupostos da participação indireta, na medida em que está primordialmente voltado para a coletividade e não para o indivíduo, característica da participação direta.

Pode-se afirmar, também, que o modelo agrega características dos Comitês de Empresa e da Co-gestão. No primeiro caso, o que é a Comissão de Benefícios, se não uma representação consultiva com pequeno poder de decisão? No segundo caso se enquadra a proposta de participação de um funcionário eleito pelos seus pares no Conselho de Administração da Empresa.

Para avaliar a eficácia da proposta gerada, adotamos modelo apresentado por Paulo Motta (72), partindo-se do princípio que ela será eficaz, segundo a sua capacidade de preencher as seguintes necessidades:

a) distribuição - contribuir para melhor repartição dos

resultados da atividade empresarial.

A proposta de se estudar uma alternativa para distribuição de lucros (2a.) confirma que a necessidade de distribuição foi reconhecida, ainda que não se tenha chegado a um resultado concreto.

Temos aqui um registro a fazer: a proposta dos empregados era a de que a participação nos lucros fosse igualitária para todos que trabalhassem no período. Este tipo de proposta, no entanto, está em oposição à tendência moderna dos planos de participação nos lucros nos países mais desenvolvidos, onde se vincula a distribuição do lucro ao desempenho individual.

(73)

A probabilidade de se implantar esta medida nos parece que era pequena, face às limitações de ordem legal existentes para as empresas públicas e, também, pela dramática situação financeira enfrentada pela empresa, deficitária já há alguns anos.

b) integração - contribuir para o desenvolvimento da empresa e aumento dos benefícios de seus membros e da comunidade na qual a organização está inserida.

O conjunto de propostas pode ser considerado como contributivo para o desenvolvimento da empresa e maior benefício de seus membros. A proposta, todavia, é estritamente voltada para a realidade interna, não abrangendo sequer uma medida que beneficie diretamente a comunidade, embora isto tenha sido debatido pela comissão paritária, baseado nas formulações de

Alvin Toffler. (74)

c) compartilhamento de informações - garantir acesso dos empregados às informações sobre o estado da empresa a fim de assegurar-lhe maior segurança e melhor qualidade de trabalho.

O compromisso da empresa em divulgar demonstrativo financeiro mensal, quadro de lotação de pessoal, faixas salariais e listas de funcionários premiados (1a. proposta) confirma a garantia de compartilhamento das informações. As propostas de criação das Comissões de Benefícios (5a.) e Cargos e Salários (6a.) também apontam neste sentido.

d) democratização - democratizar a liderança empresarial, permitindo que trabalhadores e empregados abaixo do nível de direção participem da direção superior ou nela assumam posições efetivas.

E o caso da 3a. proposta, que preconiza a participação de um funcionário eleito no Conselho de Administração. Esta proposta, no entanto, ficou condicionada a uma definição a posteriori da direção da empresa sobre o seu encaminhamento ao Conselho de Administração. Este foi, no nosso entender, o item pior resolvido do modelo. A propósito, Efrén Cordova (75) afirma, citando um artigo publicado na Europa em 1982, "que a tendência mais recente aponta na direção de promover a participação fora dos órgãos da direção da empresa e não por intermédio da representação dos trabalhadores dentro desses órgãos".

e) continuidade - garantir um processo participativo suficientemente contínuo para criar mecanismos de comunicação e

solução de conflitos que influenciem todas as decisões empresariais,

Diversos mecanismos permanentes de comunicação e solução de conflito foram instituídos:

- I) reuniões mensais entre cada diretoria e os representantes de seus funcionários (3a proposta);
- II) reuniões trimestrais entre as diretorias da Cobra e da Associação de Empregados (3a proposta);
- III) definição de instâncias e procedimentos para tratamento de discordâncias sobre demissões (4a proposta);
- IV) comissões permanentes de benefícios e cargos e salários (5a e 6a propostas).

Concluindo esta avaliação, podemos constatar que pelo menos 4 das 5 condições foram satisfeitas, ainda que algumas parcialmente.

Apesar das restrições e limitações apresentadas, podemos concluir que o modelo atende satisfatoriamente aos requisitos definidos para medir sua eficácia.

5. CONCLUSOES

" Se as coisas são inatingíveis ... ora !
não é motivo para não querê-las ...
Que triste os caminhos, se não fora
a mágica presença das estrelas ! "

Mario Quintana

5.1 - CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA DEFINIDO PARA A COBRA

O modelo de administração participativa construído para a COBRA se apóia em duas concepções, de acordo com a classificação proposta por Dachler e Wilpert, citados por Mendonça (76):

a) Democrática, que preconiza a participação nas empresas como extensão da democracia política existente na sociedade civil;

b) Relações/Desenvolvimento Humanos: concepção definida por uma corrente de psicólogos humanistas, cuja premissa fundamental é que " indivíduos menos alienados são trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos ". Para isso se utilizam mecanismos de participação, através de arranjos organizacionais que objetivem o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos.

Estas concepções podem ser combinadas, pois no entendimento de Jaques Monat (77), não são perspectivas excludentes.

No espectro das categorias da participação indireta, o modelo tanto apresenta características da co-gestão quanto das Comissões de Empresa, prevalecendo, no entanto, a primeira, conforme evidenciado no capítulo anterior.

No balanço de acertos e erros da experiência de definição do modelo de administração participativa, podem ser

destacados os seguintes aspectos:

I) PONTOS POSITIVOS

No nosso entendimento, os principais ganhos para empresa e empregados foram:

1) A Comissão Paritária tornou-se, de fato, um espaço real de participação dos funcionários nas decisões da Empresa. Através dela, identificaram e priorizaram suas necessidades e buscaram alternativas para equacioná-las.

2) O trabalho na Comissão representou, também, para os participantes, uma oportunidade de capacitação no trato das questões administrativas. Representantes da empresa e dos empregados saíram dela com uma visão mais abrangente da realidade empresarial e do tema trabalhado. Este raciocínio é confirmado através das respostas dos participantes à pesquisa que realizamos. Todos concordaram que, em alguma medida, o seu conhecimento sobre o assunto havia se ampliado.

3) Cumpriu-se integralmente o objetivo primordial da Comissão que foi a definição de um modelo de administração participativa que deveria, inclusive, constar da pauta de negociação do Acordo Coletivo de 1987 entre COBRA e Sindicato dos Metalúrgicos.

II) PONTOS NEGATIVOS

Apesar de, no nosso entendimento, os acertos terem superado os erros na experiência, consideramos que estes devem ser enfocados com maior destaque, pois, uma vez que se tornem visíveis, mais facilmente poderão ser evitados em outras

experiências similares.

1) A divulgação das atividades deveria ter sido mais criativa. Os textos das súmulas das reuniões, e também das matérias das publicações, eram, em geral, pouco atrativos, e algumas vezes, não suficientemente claros. No caso do Jogo Rápido, a periodicidade irregular também contribuiu para a perda de qualidade na comunicação.

2) O corpo gerencial da Empresa não foi devidamente sensibilizado para o trabalho, registrando-se mesmo, nas áreas Administrativa e Financeira, resistência de chefias quanto à participação dos funcionários nas Comissões.

Falhou-se ao não se avaliar corretamente a ameaça representada por este tipo de experiência, inovadora e de contornos indefinidos, para os quadros de chefia. É compreensível que eles sentissem apreensão diante dos eventuais efeitos de apetite que a prática participativa poderia propiciar, quando mais se tinha na COBRA um grau elevado de rigidez hierárquica. Neste contexto, era importante que se realizasse um esforço de treinamento/esclarecimento, dirigido às chefias, no decorrer dos trabalhos da comissão, com o intuito de superar/amenizar as resistências.

3) O tempo reservado para as assembléias revelou-se muito curto, resultando em prejuízo das discussões. Se ao invés de uma hora e trinta, fossem duas horas para cada reunião, o problema seria amenizado.

4) A inexpressiva participação dos funcionários das filiais da COBRA também foi um dos principais pontos fracos do

processo. No que pese as dificuldades naturais criadas pela distância, a falta de participação aponta para possíveis falhas de planejamento/operacionalização das atividades.

Embora se tenha remetido para os funcionários das localidades externas ao Rio a mesma documentação distribuída na Matriz, e se tenha designado membros da Comissão para prestar esclarecimentos e receber sugestões (por telefone ou carta), exclusivamente para estes funcionários, apenas duas propostas foram recebidas.

Numa avaliação posterior, constatamos que deveria ter sido feito um esforço adicional no sentido de sensibilizar as chefias locais e definir uma estratégia específica de divulgação. Cabe aqui um parêntese. A grande imprensa carioca publicou em novembro de 87 o resultado de uma pesquisa de opinião realizada por um instituto especializado, que revelava que o percentual de pessoas que sabiam a finalidade da Assembléia Constituinte antes dela ser instalada (7%) permanecia o mesmo em novembro de 87, isto apesar do enorme volume de informação veiculado pela imprensa durante todo o ano.

5) A não realização de uma avaliação do trabalho da Comissão Paritária após o seu encerramento também pode ser considerada como ponto fraco, até porque o instrumental já estava pronto.

A avaliação estava prevista para dezembro/87. Neste período, no entanto, a Empresa viveu uma séria crise, em consequência do processo de demissão de 300 funcionários, já abordada, e a avaliação não pôde ser realizada, face ao clima de

animosidade que se estabeleceu.

Em termos de um processo participativo, a não realização da avaliação representa uma perda significativa. O desejável seria que a comunidade opinasse de forma sistematizada sobre o trabalho, e este resultado pudesse lhe ser devolvido nas formas de conclusões, informações e indagações. No caso da COBRA, onde esta prática era inovadora, a viabilização da avaliação poderia se constituir em um fato pedagógico relevante.

Nada foi feito para operacionalizar o modelo de Participação na Gestão da Empresa definido, apesar da insistência das representações dos funcionários. Seus principais tópicos, criação de comissões permanentes para tratar de interesses comuns e instituição de protocolos visado regular as relações empresa-empregados e resolver os conflitos, requeriam um grau de confiança, uma disposição de cooperação e um nível de diálogo maior do que o existente na Empresa.

A despeito disto, a experiência de comissão paritária foi reeditada com o objetivo de se estudar alternativas que possibilitassem a reversão das demissões dos 300 funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROCESSO PARTICIPATIVO

Nesta conclusão conceituamos o modelo definido para a COBRA e resumimos os acertos e erros cometidos na operacionalização dos processos da Comissão Paritária. Para complementar, cabe uma avaliação do processo em si, ou seja, a abordagem das questões não operacionais que influenciaram os trabalhos das Comissões, impactando os seus resultados:

a) O primeiro ponto a ser destacado, e o mais importante, refere-se às crises, já abordadas no item 4.3 desta monografia. Estas crises, decorrentes do confronto entre empresa e empregados, chegaram a ameaçar a sobrevivência da Comissão Paritária.

A proporção tomada pelos conflitos revela uma ineficácia na sua administração. A facilidade com que os impasses se colocaram e a dificuldade em superá-los são um indicador disto. Outro fator que revela esta ineficácia é a falta de uma estratégia para lidar com estas situações, seja através da definição de normas e protocolos que objetivem atender as necessidades comuns Empresa/Empregado, seja através da formação de grupos com a função de resolver os conflitos e manter o equilíbrio organizacional;

b) O segundo ponto a ser abordado é a dificuldade da estrutura organizacional em absorver o projeto. Algumas causas disto podem ser facilmente identificadas:

I) As alterações comportamentais orientadas para a participação não são compatíveis com estruturas hierárquicas rígidas e piramidais, como as existentes na COBRA no momento da execução do projeto. A propósito, Kenett Walker considera: "Toda forte tradição autoritária da comunidade se opõe às práticas de participação na Empresa" (78)

II) O que a experiência participativa na verdade objetiva é a repartição do poder em algum grau, e isto representa uma perda real para a parte que o detém, gerando resistências, que só são superáveis, no nosso entender, por uma forte

determinação política da alta administração em viabilizá-la, e através de um processo contínuo de treinamento e discussão interna referente à participação na empresa. Sem uma reflexão aprofundada do que seja a participação, pode-se incorrer em mistificações do processo. Ao invés, por exemplo, de possibilitar a distribuição do poder, a chamada à participação pode significar apenas um desejo de adesão voluntária dos participantes a objetivos que lhe são propostos pela direção da organização, o que propicia, de fato, apenas o sentimento de estar engajado em uma ação entusiasmante.

c) O terceiro fator que destacamos como relevante é o momento organizacional em que o trabalho foi realizado. Com a diretoria recém-empossada, a empresa passava por uma série de mudanças estruturais e alterações dos quadros dirigentes.

As dificuldades financeiras, tônica de 1987, se agravavam mês a mês, em consequência, principalmente, da enorme retração do mercado que atingiu o setor de informática brasileiro como um todo.

Neste contexto, somavam-se duas necessidades: a de responder aos grandes desafios internos, como dotar a empresa de uma boa estrutura organizacional, definir o quadro dirigente, etc., e a de enfrentar as fortes pressões do ambiente externo, como a retração do mercado, o questionamento do modelo de informática brasileiro, dentre outras. Tanto o que fazer se materializou na abertura de muitas frentes de trabalho num mesmo momento.

Esta situação afetou a Comissão, principalmente, por

restringir a participação de funcionários, envolvidos em outras frentes, e desviar a atenção da alta administração;

d) O quarto ponto para análise é o contexto macro em que a experiência se desenvolveu, no caso, o Brasil.

Já afirmamos que os condicionantes específicos do projeto nacional formatam as experiências organizacionais. Dentre estes condicionantes, a forte tradição autoritária coloca-se como principal obstáculo às práticas de participação na empresa. Se, por um lado, o clima de democracia política experimentado no país após um longo período autoritário apontava para o incremento da participação, por outro já se podia se comprovar o crescente ceticismo dos cidadãos com relação às instituições e autoridades. A euforia participativa do início do processo de redemocratização foi sendo aos poucos substituída pela frustração e descrença, como revelavam as pesquisas de opinião publicadas no segundo semestre de 87 na grande imprensa;

e) Como último ponto de reflexão, cabe avaliar a participação dos funcionários através de suas representações, no caso o Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro e a Associação dos Empregados da Cobra.

Conforme já se relatou anteriormente, o Sind. Metalúrgico reconheceu como competência da AEC a escolha dos representantes dos funcionários na comissão paritária, bem como a supervisão do processo, em virtude de sua maior proximidade com o quadro funcional. Manifestava, no entanto, a intenção de acompanhar os trabalhos como observador, já que era uma experiência inédita para o Sindicato. Na prática este

acompanhamento não ocorreu. Questões de maior relevância para o Sindicato, como a negociação do Acordo Coletivo de 87, as eleições para renovação de sua diretoria e a difícil situação financeira da entidade, parecem ter desviado sua atenção.

A AEC cumpriu o que se propôs. Indicou os representantes dos funcionários e apoiou administrativamente a comissão. Suas principais falhas foram relativas à divulgação e a falta de uma avaliação geral do processo após a sua conclusão, erro em que a empresa também incorreu. Esta avaliação poderia fornecer um feedback importante para todos os envolvidos no processo.

Em nossa concepção, o modelo de administração participativa é o mais recomendável, mesmo não tendo a Teoria da Administração comprovado que ele resulte em maior eficácia. No entanto, alguns cuidados são necessários no tratamento do tema:

1º) Questionar-se a transposição mecânica para um contexto de uma experiência participativa bem sucedida em outro. Esta tendência é acentuada no Brasil, principalmente em relação aos modelos japoneses.

2º) Evitar-se a mistificação do processo. Não se pode esquecer que nos modelos co-gestionários e autogestionários persiste um elevado grau de alienação dos trabalhadores. A propósito, Prestes Motta (79) cita a afirmação de Sandoz, segundo a qual, na co-gestão alemã, a maioria dos trabalhadores fica fora da estrutura de participação do processo decisório, o que torna a co-gestão um aparelho mais patronal e sindical.

3º) Garantir-se o acesso e a disseminação das informações.

A tomada de decisões na organização é essencialmente baseada em informações. O acesso a estas informações, no entanto, é vedado aos representantes dos trabalhadores por razões de estratégias mercadológicas, sigilo, etc., resultando num fator inibidor da participação.

Outras questões associadas são a dificuldade de se conjugar a necessidade de sigilo com o compromisso de transparência que os representantes dos trabalhadores têm com suas bases; a inexistência de canais de comunicação eficientes entre o representante e a própria base, e o não compromisso com a avaliação e prestação de contas do trabalho realizado pelas representações.

40) Admitir-se que a prática participativa pode acontecer de forma localizada, independentemente de não estar ocorrendo no nível macro. Não pode se estabelecer uma estrita correspondência entre a democratização do todo e das partes. Admitir isto é ignorar que as partes têm naturezas específicas e papéis diferenciados numa sociedade complexa, como bem observa Carlos Estevam Martins. (80)

50) Ter-se sempre clara e explícita a concepção de participação sob a qual se trabalha, de modo que possam ser visualizadas as intenções que norteiam o processo. Whitaker (81) faz, a propósito, um alerta:

"Ainda que tivéssemos governos sem medo do povo e que se situassem efetivamente ao seu lado, a desconfiança do povo em relação aos governos é grande demais para que os que lutam por justiça não vejam em tentativas participativas senão outra forma

de cooptação conduzida pelo sistema dominante, ou outra maneira de explorar mais o povo fazendo-o resolver seus problemas com seus próprios recursos e esvaziando sua luta reivindicativa".

Também Storch (82) chama atenção para este aspecto:

"Num país como o Brasil, é saudável duvidar da seriedade de muitas iniciativas em torno da participação dos trabalhadores. Elas comumente partem de elementos isolados da tecnoburocracia das empresas e dificilmente conseguem engajar os elementos mais decisivos da estrutura de poder, por não estarem presentes no ambiente social as condições históricas e estruturais que favorecem a participação."

Estas considerações apresentadas nestes 5 itens não devem ser entendidas como contra-indicações à implantação do modelo de administração participativa. São, ao contrário, sinalizações para que os processos realizados sejam legítimos.

Finalizando essas considerações sobre a participação na gestão das empresas, especulamos que a co-gestão é o modelo com melhores perspectivas no atual contexto, face, principalmente, aos excelentes resultados apresentados pela economia alemã, onde ele melhor se desenvolveu.

A profunda reformulação por que passam os regimes da Europa Oriental, particularmente a Iugoslávia, cuja federação sofre ameaça de esfacelamento, nos faz crer no arrefecimento das experiências de cunho autogestionário.

No Brasil, o predomínio das idéias co-gestionárias (será mais um modismo?) pode ser comprovado através do projeto

governamental encaminhado ao Congresso Nacional no 2o. semestre de 1990 (83), que prevê:

a) participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, através de livre negociação entre a empresa e a representação de seus funcionários;

b) fornecimento de informações pelas empresas às representações dos funcionários sobre o cálculo dos lucros;

c) formação de comissões de trabalhadores, com número variável segundo o seu efetivo, nos moldes do modelo alemão de co-gestão;

d) consultas aos funcionários sobre medidas de gestão empresarial que possam afetar os seus interesses.

Para encerrar esta dissertação, nos apropriamos das palavras de Herbert de Souza, para traduzir a nossa esperança de que consigamos construir uma sociedade mais democrática e participativa:

(...) "é possível afirmar que a inspiração democrática é o que move a história de nosso tempo no Brasil e no mundo. O que nos falta é a capacidade de traduzir em proposta aquilo que ilumina a nossa inteligência e mobiliza nossos corações: a construção de um novo mundo, porque para todos, porque democrático. E tempo de mudar".

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

-
- 1 - WALKER K. Participacion de los trabajadores em la gestion empresarial.Bol. Inst. Int. Est. Labor. 12/74
-
- 2 - MENDONCA.L.E.C. Participação na organização.Uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas - EBAP - Rio de Janeiro. 1986, pág. 111
-
- 3 - MONAT, Jacques Participati6n de los trabajadores em las decisiones de la empresa, GENEVRA, OIT, 1981, pág. 3
-
- 4 - ROCCA, S. e RETOUR, D. " La participacion en la gestion empresarial: conceptos emportanados in la autogestion in America Latina y el Caribe ",Peru,1981, pág 222
-
- 5 - MOTTA, Paulo Roberto. A Proposta de Participação na Teoria Gerencial A Participação Indireta , texto preparado para RAP. vol 15(3) - Jul-Set 1881, págs. 7 a 9
-
- 6 - MOTTA,Paulo Roberto, op. cit., pág 27, vide nota 5
-
- 7 - DAHRENDOFF, R., As classes e seus conflitos na sociedade industrial, Brasilia, UNB, 1982, pág 228
-
- 8 - MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., pág 25, vide nota 5
-
- 9 - MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., págs 2 a 6, vide nota 5
-
- 10 - MOTTA, Paulo Roberto. A participação na gerencia : uma perspectiva comparada in RAP vol 15(4), out-dez/81 pág 4
-
- 11 - MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., pág 27, vide nota 5
-
- 12 - MENDONCA.L.E.C., op. cit., pág 48, vide nota 2
-
- 13 - MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., págs 6 e 7, vide nota 10
-
- 14 - MENDONCA.L.E.C., op. cit., pág 75, vide nota 2
-
- 15 - TRAGTENBERG, Mauricio. Administração Poder e Ideologia, São Paulo, Editora Moraes, 1980, pág 190

-
- 16 - MENDONCA.L.E.C., op. cit., págs 76 a 78, 81 a 84, vide nota 2
-
- 17 - MOTTA, F. C. P. A Co-gestão alemã, as conciliações do
inconciliável, in RAE vol 23(1) jan/mar 83, pág 25
-
- 18 - MOTTA, Paulo Roberto. " Autogestão: a experiência
empresarial iugoslava" in RAP vol 14(1),jan-mar/80 pág 7.
-
- 19 - MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., pág 20, vide nota 10
-
- 20 - MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., pág 24, vide nota 18
-
- 21 - GUILLERM, A. e BOURDET, Y. Autogestão: uma mudança
radical, Zahar Editores, Rio, 1976, págs 137 e 138
-
- 22 - ROCCA, S. e RETOUR, D., op. cit., pág 41, vide nota 4
-
- 23 - VENOSA, R. A evolução da participação nas organizações
autogeridas iugoslavas in RAE 21(1), jan-mar/81, pág 49
-
- 24 - DI - Dirigente Industrial, São Paulo, abril 1975, págs 79 a
81
-
- 25 - IPEA/IPLAN/FGV. Participação institucional dos empregados em
empresas estatais - a experiência paulista, São Paulo,
1990,pág 45
-
- 26 - TRAGTENBERG, Mauricio Administracion Participativa en
Brasil, Lages e Boa Esperança. Rev. Int. Planif 16 set
dec 1982
-
- 27 - ALVES, Marcio M. A Força do Povo. São Paulo. Brasiliense,
1980
-
- 28 - STORCH, S. Discussão da Participação dos trabalhadores
na Empresa in FLEURY, M.T. Processo e relação de Trabalho
no Brasil, São Paulo, Atlas, 1975 pág 132
-
- 29 - SILVA, R. A. - Comissões de Fábricas e Autonomia dos
trabalhadores in FLEURY, M. T. e alii Processo e relações
do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985 pág 209

30 - SILVA, R. A., op. cit., pág 214, vide nota 29

31 - EXAME edição de 26/11/1986 pág. 82

32 - MARTINS, Carlos Estevam . A participação dos Empregados
na direção das Empresas do Estado de São Paulo. São Paulo
Artigo mimeografado. pág 17

33 - FOLHA DE SAO PAULO. Edição de 03.08.86

34 - IPEA/IPLAN/FGV. op. cit., pág 73, vide nota 25

35 - PLAYBOY . São Paulo, junho/90 pág 38

36 - JORNAL DO BRASIL, Rio de Janeiro, Edição de 11/11/90 1o
caderno pág 13

37 - JORNAL DO BRASIL, op. cit., pág 13, vide nota 36

38 - JORNAL DO BRASIL, op. cit., pág 13, vide nota 36

39 - SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. Editora Best-
Seller . São Paulo, 1988, págs 187 e 188

40 - SEMLER, Ricardo, op. cit., pág 147, vide nota 39

41 - SEMLER, Ricardo, op. cit., pág 145, vide nota 39

42 - SEMLER, Ricardo, op. cit., pág 268, vide nota 39

43 - MENDONCA.L.E.C., op. cit., págs 110 e 111, vide nota 2

44 - ZAJDSZNAJDER, Luciano - Roteiro proposto na cadeira
Análise Institucional do curso de Mestrado de Administração
Pública da EBAP.

45 - RODRIGUES, Silvia ,RASTRO DE COBRA , Rio de Janeiro,
págs 54 e 55

-
- 46 - AZEVEDO, Carlos e ZAGO JR., Guerino Do Tear ao Computador
As lutas pela industrialização do Brasil - pág. 130 -
Editora Política - Rio de Janeiro - 1989 , pág 130
-
- 47 - RODRIGUES, Silvia, op. cit., pág. 52, vide nota 45
-
- 48 - AEC, Jornal,LINGUA DE COBRA no. 3 - JUL/AGO 1979, pág 5
-
- 49 - LOPEZ Carlos,SOUTO Marco,BERTOLLETO M.C. Estudo de caso:
Processo de negociação salarial em separado entre Cobra e
Sindicato dos Metalúrgicos - Rio de Janeiro, RJ, 1985, pág
29
-
- 50 - RODRIGUES, Silvia, op. cit., pág. 109 e 110, vide nota 45
-
- 51 - AEC, jornal op. cit. edição - JUN/JUL 1982 vide nota 48
-
- 52 - ILDES - Instituto Latino Americano de Desenvolvimento
Econômico e Social. Organização Operária no Brasil, Rio -
1984, pág 42
-
- 53 - ILDES, op. cit., pág 2, vide nota 52
-
- 54 - AEC - A Cobra e a reserva de mercado - Rio de Janeiro, 1981,
pág 1
-
- 55 - COBRA 10 - Boletim Comemorativo dos 10 anos, Cobra,
julho de 1984, Rio
-
- 56 - AEC - Cobra A visão da AEC. doc. publicado no Rio de
Janeiro em maio de 1981, págs 2 e 3.
-
- 57 - RODRIGUES, Silvia, op. cit., pág. 52, vide nota 45
-
- 58 - AEC, op. cit., no. 11 - AGO/SET 1981, vide nota 48
-
- 59 - RODRIGUES, Silvia, op. cit., págs. 56/57/112/113/120/121
/126/127, vide nota 45
-
- 60 - AZEVEDO, Carlos, op. cit., pág 134, vide nota 46
-
- 61 - AZEVEDO, Carlos, op. cit., págs 138-142, vide nota 46

62 - COBRA, Informativo Cobra, agosto de 1986

63 - SOUTO, Marco A. M. Comissões Paritárias - Documentação da experiência vivida na Cobra Computadores, Rio de Janeiro, 1987.

64 - SOUTO, Marco A. M., op. cit., págs 103 e 123 vide nota 63

65 - SOUTO, Marco A. M., op. cit., págs 139 a 151, vide nota 63

66 - MELO, Marlene C. O. L., Processo de participação como meios não institucionalizados de regulação de conflitos in RAE 24(4) out-dez/84 pág 12

67 - SOUTO, Marco A. M., op. cit., vide nota 63

68 - SOUTO, Marco A. M., op. cit., vide nota 63

69 - MELO, Marlene C. O. L., op. cit., pág 17, vide nota 66

70 - ENRIQUEZ, E., Imaginário Social, recalçamento e repressão nas organizações, Rev Tempo Brasileiro, 37, 1974 pág 73

71 - ZANDER, Alvin. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: Comportamento Humano na Empresa de Yolanda F. Balcão e Laerte L. Cordeiro

72 - MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., pág 30, vide nota 10

73 - LOBO, J. Participação dos Trabalhadores nos lucros das Empresas, Centro de Pesquisas em Relações no Trabalho. São Paulo, pág 59

74 - TOFFLER, Alvin. A Empresa Flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.

75 - CORDOVA, E. Mecanismos intraempresariais de participação, IBRART, São Paulo, 1985, pág 24

76 - MENDONÇA, L. E. C., op. cit., pág 12, vide nota 2

77 - MONAT, J., op. cit, pág 20 , vide nota 3

78 - WALKER K., op. cit., pág 23, vide nota 1

79 - PRESTES MOTTA, F.C., op. cit., pág 26, vide nota 17

80 - MARTINS, Carlos Estevam - " Democracia x Democratismo ",
artigo mimeografado, São Paulo, pág 2

81 - FERREIRA, F. Whitaker. Planejamento Participativo: possível
ou necessário ? em Revista de Educação da AEC, pág 10.

82 - STORCH, S., op. cit., págs 158 e 159, vide nota 28

83 - O GLOBO, Rio de Janeiro, edição de 23/9/90.

BIBLIOGRAFIA

I - GERAL

- ABRANCHES, Sergio H. Estado e Democracia, CNPQ/ANPOCS, 1985.
- ALBUQUERQUE, J.A. Guilhaon . Instituição e Poder, Rio de Janeiro, GRAAL, 1980.
- ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização, Rio de Janeiro, Reves, 1975.
- BALCAO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1975.
- BENIS, Warren G., Organizações em Mudanças. São Paulo, Atlas, 1976.
- CAMPOS, A.M. Em busca de novos caminhos para a teoria da organização. Rev.Adm.Publ., 15(1), jan./mar. 1981.
- CHIAVENNATO, Idalberto. Novas abordagens na teoria administrativa. Rev.Adm.Publ., 19(2), abr./jun. 1979.
- DAHRENDOFF, R. As classes e seus conflitos na sociedade industrial. Brasília, UnB, (s.d.).
- DRAKE, R. & SMITH, P. Ciência do comportamento na indústria. São Paulo, McGraw-Hill, 1973.
- ECO, Umberto. Como se faz uma tese. São Paulo, Perspectiva, 1977
- ENRIQUEZ, Eugene. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. Rev. Tempo Bras., 37. 1974 .

- FARIA, J. Henrique. Relações de poder e formas de gestão. Curitiba, Criar, 1985.
- _____. Autoritarismo nas Organizações. Curitiba, Criar/FAE, 1985.
- FISCHER, R.M. 'Pondo os pingos nos is' sobre as relações do trabalho e política de R.H. In: FLEURY, M.T. et alii. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985
- GARCIA, F. Coutinho. Democracia organizacional: uma visão heterogênea da "praxis" administrativa. Dissertação de Mestrado/UFMG. Belo Horizonte, UFMG, 1975.
- GOFFMAN, E. Manicômios, Prisões e Conventos, São Paulo, Perspectiva, 1987
- JUNQUEIRA, L. A. C. Negociação - Tecnologia e Comportamento. Rio de Janeiro, COP Editora, 1988
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1970.
- LAPASSADE, George. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983.
- LIKERT, Renkis. Novos padrões de administração. São Paulo. Pioneira, 1971.
- LOBOS, Julio. "Teorias sobre motivação no trabalho". Revista de Administração Pública. 15 (2):17-25, março 1975.
- MAGREGOR, Douglas. O lado humano na empresa. In: Comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1979.

- MARQUES, M.P. Relações de poder na empresa; a gestão na nova realidade social. Lisboa, Europa, (s:D.).
- MOURA CASTRO, Claudio Do sebastianismo aos grass-roots; novas estruturas e formas de organização no Brasil. Brasília, CNRH, 1983.
- PEREIRA, Affonso. Por um processo administrativo democrático. Recife, FUNDAJ/INPSO, 1985.
- PRESTES MOTTA, F.C. A Teoria geral da administração; uma introdução. São Paulo. Pioneira, 1979.
- SEVERINO, Metodologia do Trabalho Científico, São Paulo, Cortez e Moraes, 1976
- SOARES, Rosa M. S., Organiz. Automação e Competitividade, Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada, Brasília, 1990
- SOUZA, Edelza Lanzer Pereira de. "Clima e motivação em empresa estatal". Revista de Administração Pública. 22(1), jan-mar/82.
- _____. "Motivação, cultura e clima em órgãos públicos". Revista de Administração Pública. 15(4), out-dez/81.
- TOFFLER, Alvin. A Empresa Flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo, Moraes Editores, 1980.

- WARLICH, Beatriz. Uma análise das teorias de organização. Rio de Janeiro, FGV, 1977.
- ZAJDSZNAJDER, Luciano. Teoria e Prática de Negociação - Política de Negociação, Rio de Janeiro, José Olympio, 1985

II - SOBRE PARTICIPAÇÃO

- BORDIGA, Amadeo e alii, Conselho de Fábrica, São Paulo, Brasiliense, 1981
- BRAATZ, Rudi, "A validade da Gerência Participativa na cultura latina", Revista de Administração Pública, 7(4) p. 71-96, out/dez/73.
- CARVALHO, Nanci V. Autogestão o governo pela autonomia, São Paulo, Brasiliense, 1983
- CHAUVEY, Daniel. O que é participação. Lisboa, Ed. 70, 1970.
- CORDOVA, E. La participation des travailleurs aux decisions dans l'entreprise. Rev.Int.Trav. 121(2), mar./abr. 1982
- DIRIGENTE INDUSTRIAL, São Paulo, Edição de abril 1975
- EXAME - Edição de 26/11/85
- GUILLERM, A. & BOURDET. Autogestão; uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- IPEA/IPLAN/FGV. Participação institucional dos empregados em empresas estatais - a experiência paulista, São Paulo, 1990

- LOBO, J. Participação dos Trabalhadores nos lucros das Empresas, Centro de Pesquisas em Relações no Trabalho. São Paulo
- LOPES MELO, M. C. Participação como meio institucionalizado de regulação de conflitos. Rev. Adm. Emp., 4, Out./dez. 1984.
- MARTINS, C. E. A Participação dos empregados na direção das empresas do Estado de São Paulo. Artigo mimeografado
- MELO, Marlene C. O. L., Processos de Participação como meios não institucionalizados de regulação e conflitos, RAE 24(4), out-dez 1984.
- MENDONÇA. L.E.C. de. Participação do cidadão nas decisões da administração pública. Rev. Adm. Publ., 4, out./dez. 1984.
- _____. Participação na organização. Uma Introdução a seus Fundamentos, Conceitos e Formas - Monografia de Mestrado/EBAP - Rio de Janeiro. 1986.
- MOTTA, P.R. A proposta de participação na teoria gerencial; a participação indireta. Cad. EBAP. 8.
- _____. Autogestão; a experiência empresarial iugoslava. Rev. Adm. Publ., 14, jan./mar. 1980.
- _____. A participação na gerência; uma perspectiva comparada. Rev. Adm. Publ., 15(4), out./dez. 1981.
- MONAT, Jacques. Participation de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Genebra, OIT, 1981.
- PLAYBOY, São Paulo, edição de junho de 1990.

- PRESTES MOTTA, F. C. A cogestão alemã; as conciliações do in-conciliável. Rev.Adm.Empr., 23(1). 1983.
- ROCCA, S. La autogestion en la America Latina y el Caribe, Lima, CLA/IILA, 1981.
- STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, M.T. et alii. Processos e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.
- TRAGTENBERG, Mauricio. Administração Poder e Ideologia. São Paulo, Editora Moraes, 1990.
- VENOSA, Roberto Organização e panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional. Rev.Adm.Publ., 8(4), out./dez., 1984.
- _____ A institucionalização de tipologias organizacionais, um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia. RAE vol 22 no 2 abr-jun/82.
- WALKER, K. Participacion de los trabajadores em la gestion empresarial; problemas, praticas y perspectivas. Bol.Inst. Int.Est.Labor., 12, 1974.

III - ESTUDOS DE CASOS BRASILEIROS

- ALVES, Marcio M. A força do Povo. São Paulo, Brasiliense.
- CARRION, Rosinha M. Participação ou manipulação; um estudo de caso. Porto Alegre, FCE, 1984.

- FINEP/COPPER-WROBEL-HULF. A pratica da franqueza da discor-
dância; a participação dos trabalhadores na gestão de uma
construtora. Rio de Janeiro, FINEP, 1984.
- FOLHA DE SAO PAULO. São Paulo. Edição de 03/08/86.
- JORNAL DO BRASIL, Rio de Janeiro, Edição de 11/11/90.
- SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. São Paulo. Best
Seller. 1988.
- TRAGTENBERG, Maurício. Administracion participativa en Brasil,
Lages y Boa Esperanca. Rev.Int.Planif., 16(63,64), set./dec.
1982.

IV - SOBRE A COBRA

- AEC - Associação dos Empregados da Cobra, Jornal Lingua de
Cobra, edições de jul/ago 1979, ago/set 1981 e jun/jul 1982,
Rio de Janeiro.
- _____ A Cobra e a Reserva
de Mercado, Rio de Janeiro, 1981
- _____ Cobra, a visão da
AEC. Rio de Janeiro, 1981
- AZEVEDO, Carlos e ZAGO, Guerino. Do Tear ao Computador - As
lutas pela industrialização do Brasil. Ed. Política, Rio de
Janeiro, 1989
- COBRA - COBRA 10. Boletim comemorativo dos 10 anos. Rio de
Janeiro, julho de 1984

- ILDES - Instituto Latino Americano de Desenvolvimento Económico e Social, Organização Operária no Brasil, Rio de Janeiro, 1984
- MATTELART A. & SCHMULLER H. L'ordinateur et le tiers monde, Paris. Francois Maspero, 1983.
- TIGRE, P.B. Computadores brasileiros : Indústria, Tecnologia e Dependência, Rio de Janeiro, Campus, 1984.
- VIANNA RODRIGUES, S.H. Rastro de Cobra, Rio de Janeiro, 1984.

V - SOBRE O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PROPOSTO PARA A COBRA.

- ASSOCIAÇÃO dos Empregados da Cobra. Boletim informativo Jogo Rápido, Rio de Janeiro, Edições de abril de 1987.
- _____. Correspondência enviada a Cobra referente as divergências surgidas no período em que era definido o modelo de administração participativa para a Empresa.
- COBRA Computadores e Sistemas Brasileiros S.A. Atas das reuniões da Comissão Paritária que definiu o modelo de participação dos empregados na administração da empresa.
- _____. Jornal mural Chocalho, Rio de Janeiro, Edições de março a agosto /87.
- _____. Jornal das Paritárias, Rio de Janeiro, Edição especial, novembro de 1987

- _____ . Correspon-
dência enviada para a Associação dos Empregados sobre as
divergências surgidas no período em que se definiu o modelo
de administração participativa para a Empresa.

- _____ Informativo
Cobra, agosto de 1986

- SOUTO, M. A. M. Comissões Paritárias - Documentação da expe-
riência vivida na Cobra Computadores, Rio de Janeiro, 1987.

- _____ . Análise institucional da Cobra Computadores
no período da definição de um modelo de administração
participativa , Rio de Janeiro, 1988.

ANEXO

ROTEIRO DE ANÁLISE INSTITUCIONAL

Prof. Luciano Zajdsznajder

1 - Características institucionais do tipo de organização estudado:

- . modelo geral
- . papéis envolvidos
- . valores
- . ideologia/idéias doutrinárias

(Há que neste ponto inicial fazer um esforço no sentido de captar o imaginário a que a organização se encontra vinculada. Se for uma escola, tentar captar a escola em sua idealidade: o professor ideal; o aluno ideal; o aprendizado ideal etc. Desta idealidade, extrair o que seja o modelo institucional ideal - o qual, se analisado, permite depreender os principais papéis que se encontram em jogo. A análise da prática destes atores já permite perceber o que valorizam. Finalmente, é possível detectar modos de pensar - educacionais, produtivos, legais - que acompanham determinado tipo de instituição).

2 - Identificar os tipos de instituição que constituem com a organização analisada, um grupo. Verificar convergências e divergências. (as instituições apresentam-se em cadeias ou famílias, que constituem uma espécie de espaços mais amplos para o drama institucional. Por exemplo: a igreja faz-se acompanhar do seminário, do monastério, do cemitério. As convergências aparecem quando todas afirmam uma doutrina geral e valores gerais; as divergências aparecem tanto nas oposições quanto nas diferenças).

3 - Identificar as áreas de poder da sociedade que se ligam à organização. (Trata-se especialmente de localizar a organização na divisão social de poder e buscar apreender o seu papel no jogo global. Estas considerações serão em parte hipotéticas e em parte formuladas segundo a própria teoria institucional).

4 - Identificar as áreas de saber da sociedade que se ligam à organização. (Trata-se não apenas de identificar estas áreas e sua importância relativa na sociedade, como também as formas de transmissão e de consagração).

5 - Estudar os espaços institucionais.

Trata-se de fazer uma espécie de mapeamento da organização segundo uma hierarquia de espaços.

(Um exemplo de estudo do espaço é a casa de família: a sala,

com sua importância na expressão quase pública; a intimidade do quarto; o caráter secreto dos banheiros; a inferioridade da cozinha, etc.).

- 6 - Estudando as práticas da organização, verificar aquelas que servem para caracterizar a instituição e que servem para reforça-la.

(Trata-se de buscar a prática ou as práticas institucionais características e verificar que a sua execução já carrega os valores principais).

- 7 - Examinar os valores principais da organização no tratamento dado aos objetos, práticas e produtos.

(Trata-se de comparar o que é afirmado como valor pela organização em contraposição com o que nos diz o modelo ideal).

- 8 - Identificar e examinar as práticas rituais.

(Trata-se de examinar tanto os rituais propriamente ditos - comemorações, posses - como a ritualização de práticas organizacionais. Trata-se de tentar entender o sentido destes rituais, apreendendo o seu significado para os membros e um possível significado menos percebido).

- 9 - Estudar aspectos clara e obscuramente repressivos do cotidiano organizacional. Examinar as insatisfações, irrealizações. Examinar o campo das punições; das proibições.

- 10 - Estudar o poder na organização, nas suas diferentes formas: claro e oculto; as formas de sua manutenção; as justificativas do poder.

- 11 - Estudar o saber na organização; seus vínculos com o poder; verificar o tipo de saber que conta.

- 12 - Identificar e examinar a imagem que a organização transmite para dentro e para fora. Examinar o que pretende transmitir e o que consegue efetivamente. Verificar o estado em que se encontra a identidade organizacional.

- 13 - Examinar tendências de mudança institucional.

