



Autogestão: Promessas e Desafios*

PAULO FAVERET FILHO**

RESUMO O trabalho começa com a definição do que seja autogestão, onde se destaca que a democratização da propriedade precisa estar associada à efetiva participação dos trabalhadores no processo decisório da firma para garantir um conteúdo substantivo à autogestão. Depois, passa pela enumeração e análise das promessas oferecidas pela autogestão, segue com uma relação dos problemas enfrentados pelas firmas autogeridas, analisa a importância de instituições que apoiem as firmas autogeridas e conclui com uma breve análise da ação do BNDES nesta área.

ABSTRACT *The paper initially defines self-management, with emphasis on the fact that a truly democratic ownership structure hinges on more effective employee participation in corporate decision-making to ensure core content to self-management. Next, it list and reviews the possible outcomes of self-management and problems faced by self-managed companies, and discusses the importance of institutional support to self-managed companies. The article concludes with a short analysis of BNDES actions in this area.*

* Este artigo foi escrito quando o autor estava no Departamento Econômico da Área de Planejamento do BNDES. As sugestões de Renato Gonçalves e José Paulo Lino contribuíram para tornar menos imprecisos os argumentos. Muitas informações foram obtidas em contatos com a Associação de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), em especial com seu diretor técnico, Aparecido Farias, com quem foram discutidas algumas das idéias aqui expostas.

** Gerente de estudos setoriais de Agroindústria do BNDES.

1. Introdução

O artigo que se segue é uma primeira tentativa de avaliar a experiência de autogestão e as ações do BNDES em relação ao tema.

Até o momento (março de 1996), o BNDES tem uma carteira de cinco operações aprovadas (sendo uma de co-gestão, incluída no estudo), envolvendo cerca de R\$ 24 milhões de crédito, 1.700 trabalhadores e R\$ 40 milhões de faturamento das empresas contempladas. Todas as operações receberam condições favorecidas, com diversas excepcionalidades. À exceção de uma empresa, todas apresentavam problemas graves de gestão e/ou mercado.

Tais dados já seriam suficientes para indicar a necessidade de uma avaliação preliminar, em face do risco de crédito envolvido. A eles se juntam outros elementos, que aumentam o interesse em tal avaliação: o crescimento do número de firmas autogeridas; a difusão de sistemas de participação nos lucros e na gestão; e a crescente importância da mão-de-obra no novo paradigma organizacional, pós-fordista.

O trabalho está dividido em seis seções, além desta introdução: a segunda seção começa com as definições do que seja autogestão; a terceira trata da enumeração e análise das promessas oferecidas pela autogestão; a quarta seção segue com uma relação dos problemas enfrentados pelas firmas autogeridas; a quinta analisa a importância de instituições que apoiem as firmas autogeridas; e a sexta seção conclui com uma breve análise da ação do BNDES nesta área.

Este trabalho não se pretende conclusivo. Seu objetivo é formular algumas hipóteses iniciais que podem nortear a realização de investigações mais profundas sobre o tema e sobre o papel do Banco.

2. Definições

Controle do Capital

Retraçar as origens do ideal autogestionário não é um dos objetivos deste trabalho. Para a argumentação que se segue, basta registrar que a autogestão é uma proposta para a qual convergiram ideologias muito diferentes em suas origens.

Tradicionalmente, a primeira experiência que vem à mente quando se menciona o assunto é a Iugoslávia sob Tito. Efetivamente, esta foi a única experiência de implantação de firmas autogeridas em larga escala até hoje. Seus objetivos eram conciliar os ideais socialistas de igualdade com a liberdade de organização e elementos de concorrência – o socialismo de face humana com eficiência econômica.

Já nos Estados Unidos a autogestão recebeu forte impulso com a legislação que estabeleceu o Employee Stock Ownership Plan (Esop)¹ em 1974, cuja inspiração era radicalmente diferente. Idealizado por um banqueiro de investimentos e um senador republicano, seu objetivo era fazer de cada trabalhador um acionista, não eliminar a propriedade privada. Ao depor na Assembléia do Texas sobre o programa, o economista Bob Montgomery, professor da Universidade do Texas, foi questionado por um senador: “Prof. Montgomery, me disseram que o senhor é um radical que não acredita na propriedade privada”; “Senador”, respondeu o professor, “o senhor foi mal informado. Eu creio que a propriedade é uma coisa tão maravilhosa que *todo* americano deve ter alguma” [apud Ivancic e Logue (1991), p. 50, grifo original, tradução do autor)].

A participação dos trabalhadores no capital das empresas não é sinônimo de autogestão. Nos Estados Unidos, por exemplo, a maioria das empresas que adotaram o Esop não transferiu o controle para os trabalhadores, que ficaram como acionistas ou quotistas minoritários. Kruse e Blasi (1995) afirmam que, das cerca de 10 mil empresas com participação de trabalhadores (empregando 11 milhões de pessoas), perto de 2 mil eram autogeridas (dados de 1991).

Kruse e Blasi (1995, p. 2-3) listam quatro dimensões importantes da participação dos trabalhadores no capital das empresas:

- a) a percentagem de empregados que participam da propriedade;
- b) a percentagem do capital da companhia controlado pelos empregados;
- c) a desigualdade das quotas de capital entre os empregados-proprietários; e
- d) as prerrogativas e direitos que a propriedade confere aos empregados.

1 O Esop não é a única maneira de participação dos trabalhadores no capital das empresas. Compra direta de ações e certos tipos de planos de aposentadoria também reforçam a participação.

Por esses critérios, uma empresa é autogerida quando seu capital é controlado pela maioria dos trabalhadores, de forma majoritária ou exclusiva. A desigualdade de quotas ou ações entre os empregados pode ocorrer sob a autogestão ou sob uma participação minoritária. Sua extensão dependerá da forma pela qual são admitidos os sócios-trabalhadores e pelo critério de distribuição dos lucros. A autogestão não exige uma distribuição equitativa da propriedade, embora a desigualdade possa vir a se tornar fonte de problemas de relacionamento interno, pela formação de uma elite dentro da empresa.

As prerrogativas e direitos conferidos pela participação no capital são importantes para definir a natureza da participação apenas nos casos em que os trabalhadores são minoritários. Se a propriedade é controlada pelos empregados, por definição não há nenhuma limitação às prerrogativas e direitos, salvo quando estabelecidas na assembléia de acionistas.

Gestão Participativa

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

A literatura sobre o tema parece indicar que a melhoria do desempenho das empresas que democratizam o capital – e a autogestão é um caso extremo de democratização – resulta não tanto dos incentivos materiais associados à propriedade, mas, sobretudo, da instauração de um ambiente de participação dos funcionários na vida da empresa. A democratização das decisões é um instrumento mais poderoso na dinamização das empresas do que a participação no capital. Como mostram Kruse e Blasi (1995, p. 24), numa revisão de estudos sobre participação dos trabalhadores no capital, “a participação percebida nas decisões, em si mesma ou interagindo com a propriedade dos empregados, produziu freqüentemente efeitos positivos sobre as atitudes dos empregados” (tradução do autor).

A participação na gestão não deriva, automaticamente, da participação no capital, como mostram os estudos avaliados por Kruse e Blasi (1995, p. 26). Quando ela é minoritária, como acontece com freqüência nos Estados Unidos, não é difícil entender a razão: estimuladas, sobretudo, por incentivos fiscais, muitas vezes as empresas concedem parte do capital aos traba-

lhadores pensando em vantagens financeiras imediatas, sem adotar um novo modelo de gestão empresarial em simultâneo.

No entanto, também firmas controladas pelos trabalhadores podem apresentar sistemas convencionais de gestão. Nesse caso, os trabalhadores como que “abrem mão” de parte de seus direitos de “donos”, limitando-os aos resultados econômicos da propriedade. Assim é que firmas autogeridas podem apresentar um processo decisório bastante fechado, atribuindo grande autonomia aos executivos, sejam eles contratados ou não.

A origem de algo que poderia ser tomado, à primeira vista, como um paradoxo da autogestão é simples: sistemas participativos exigem atores participativos, e ambos precisam ser construídos, pois não existem previamente à participação. Os trabalhadores, mesmo os de maior qualificação, como engenheiros, precisam desenvolver “habilidades participatórias”, que se atrofiam no modelo convencional de gestão, do tipo fordista. É necessário implantar uma “cultura de participação” para que os espaços abertos sejam ocupados.

Em especial, a literatura sobre o tema [ver Levine e Tyson (1993)] sugere que as formas de participação que têm efeitos mais fortes sobre a melhoria de produtividade são as substantivas, por oposição às consultivas. Estas últimas se limitariam a facultar ao trabalhador a participação, voluntária, em esquemas consultivos, como caixa de sugestão e círculo da qualidade, sem atribuir-lhes poder decisório sobre os temas. Pesquisas sobre a longevidade dos círculos da qualidade nos Estados Unidos constataram sua curta vida média, atribuída, justamente, a seu caráter basicamente formal [ver Ivancic e Loge (1991, p. 8)].

Já os esquemas de participação substantiva são aqueles que atribuem efetivo poder decisório aos trabalhadores em relação aos fatores que afetam o conteúdo, o ritmo e o produto de seu trabalho. Nesse caso, inserem-se as células de produção e todas as fórmulas que buscam maximizar a autonomia decisória do trabalhador. O âmbito decisório pode se restringir às decisões no chão-de-fábrica, mas pode também incluir outros níveis, até mesmo sobre a estratégia da empresa.²

A autogestão pode ser vista como uma fórmula de participação representativa, terceira categoria na taxonomia de Levine e Tyson (1993), quando os trabalhadores adquirem o direito de participar do processo decisório,

2 As discussões com José Paulo Lino, José Márcio Camargo e Renato Gonçalves contribuíram para definir melhor as idéias referentes a esse ponto.

embora de forma limitada, como acontece nos casos de co-gestão na Alemanha. Na autogestão, em tese os trabalhadores têm poder de participar em todas as decisões da empresa, já que detêm o controle do capital. No entanto, nossa sugestão é de que, na ausência de uma participação substantiva, os efeitos sobre a produtividade serão menores do que o esperado pelos defensores da autogestão.

3. Promessas

Melhoria da Distribuição de Renda

Um dos principais argumentos a favor da autogestão é a redução das disparidades de renda. Ao eliminar a diferença entre proprietários do capital e trabalhadores, a autogestão faz com que salários e lucros sejam apropriados pelos trabalhadores. Além disso, a abertura do leque salarial é, em princípio, menor nas empresas autogeridas do que nas heterogeridas. O diferencial de salários intrafirma tende a ser menor, pois a democratização do capital cria uma mentalidade homogeneizante, que atenua as disparidades entre altos e baixos salários. Afinal, se todos são donos, se assumem riscos equivalentes, eventuais diferenças de qualificação não justificam grandes diferenciais de remuneração.³

Aumento da Estabilidade do Nível de Emprego

A autogestão tem sido apresentada como um instrumento de preservação do nível de emprego. Comparada à opção de fechamento, a transferência da propriedade (ou do negócio) para os trabalhadores, efetivamente, constitui uma forma de impedir a eliminação dos postos de trabalho, ao menos no curto prazo. O custo dessa opção é a injeção de crédito barato; no caso brasileiro, empréstimos do BNDES. No entanto, não há dúvida de que, a longo prazo, a única garantia de emprego é a capacidade de manter e ampliar parcelas de mercado. Dinamicamente, os empregos só se manterão caso a firma seja competitiva.

Uma outra forma “espúria” de manter o nível de emprego através da autogestão é o bloqueio da modernização, deliberado ou não. Na hipótese de uma opção pelo uso de tecnologias intensivas em mão-de-obra, a firma autogerida pode reter postos de trabalho que, na fronteira tecnológica, estão sendo suprimidos. A questão é determinar a sustentabilidade dessa estratégia: em princípio, pode-se sugerir que apenas as empresas que optarem

3 A Associação de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag) sugere que o maior salário deve ser, no máximo, seis vezes maior que o menor [ver Anteag (s.d., p. 6)].

por operar em faixas menos nobres do mercado terão alguma chance de sobrevivência, ofertando produtos de baixa qualidade a partir de processos de baixa produtividade. Mesmo uma estratégia desse tipo pode se mostrar inviável nos casos em que haja concorrentes de alta produtividade atuando nos segmentos inferiores.⁴

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

O compromisso com o nível de emprego parece ser pouco mais do que uma manifestação de voluntarismo, insustentável diante das exigências de mercado. Embora seja verdade que a manutenção dos empregos está determinada basicamente pelo nível de produção, há pelo menos dois efeitos desse compromisso que o tornam mais do que mera figura de retórica.

No plano simbólico, o compromisso contribui para a solidariedade entre os trabalhadores. E, no plano prático, o compromisso se traduz em estabelecer as demissões como última hipótese de ajuste. Antes de demitir, sempre se pode cortar outros custos, reduzir desperdícios, diminuir horas trabalhadas e remunerações etc. O estudo de Fleury e Humphrey (1993) sobre a implantação de programas de qualidade e produtividade em empresas brasileiras mostra como alguns programas foram inviabilizados pela realização de demissões durante o processo. A sugestão é que algum nível de compromisso com o emprego é fator integrante da estratégia de firmas que tomam a mão-de-obra como seu principal ativo, não apenas como custo.

Aumento da Produtividade

A autogestão pode promover melhoria da produtividade em virtude de seus efeitos sobre as atitudes dos trabalhadores (ver Seção 2, item “Gestão Participativa”). Ao aumentar as possibilidades de ganhos materiais e ao promover um maior envolvimento pela democratização das decisões, a autogestão tende a induzir os trabalhadores a buscar sempre o melhor

⁴ Ver o efeito das exportações chinesas de calçados, têxteis e brinquedos sobre boa parte dos produtores brasileiros.

desempenho possível. Isto vale tanto para a maximização da produção e da qualidade quanto para a redução dos custos.

Levine e Tyson (1993, p. 203), após analisarem uma série de estudos sobre participação e produtividade, concluem que “a participação *geralmente* produz, a curto prazo, pequenas melhorias no desempenho e *às vezes* leva a significativos e duradouros aumentos no desempenho”. Estatisticamente, nenhum estudo chegou a uma relação negativa entre participação e produtividade, embora a maioria tenha concluído por resultados positivos insignificantes. A conclusão dos autores é de que os efeitos mais fortes sobre a produtividade se fazem sentir quando “ela envolve decisões que começam desde o chão-de-fábrica e quando envolve arranjos mais substantivos do que consultivos” [ver Levine e Tyson (1993, p. 204) e Seção 2, item “Gestão Participativa”].

4. Desafios

Mercado Estagnado/Decadente

A maior parte das firmas brasileiras que hoje estão sob o regime autogestionário situa-se em mercados, ou segmentos de mercados, problemáticos. Além disso, muitas nasceram de empresas com problemas de administração, que chegaram a situações de falência e concordata ou tiveram problemas de sucessão familiar, entre outros (ver Quadro 1).

Deve-se destacar que, quando a autogestão acompanha um processo de terceirização, as firmas mantêm laços estruturantes com grandes empresas, reduzindo as chances de insucesso. Caso análogo, a Facit AB, empresa sueca, manteve uma participação de 10% no capital da Facit depois de assumida pelos trabalhadores, comprometendo-se a comprar uma parte da produção e a transferir tecnologia. Obviamente, a Facit iniciou a autogestão em condições muito mais favoráveis do que a Cootrac – cooperativa de trabalhadores que assumiu a gestão da antiga Cerâmica Matarazzo, fábrica construída na década de 30 e que estava concordatária.

Em mercados com grande informalidade, firmas autogeridas têm problemas com a concorrência por não poderem operar com caixa dois.⁵ Nesse ponto, as firmas autogeridas sofrem restrições semelhantes às das empresas de capital aberto, pois ambas precisam ter controles contábeis muito transparentes para prestação de contas a seus acionistas.

⁵ Este problema foi relatado pela empresa de móveis Sakai, localizada em São Paulo, hoje organizada sob a forma de cooperativa.

QUADRO 1

Empresas de Autogestão Apoiadas pelo BNDES

EMPRESA	SETOR	SITUAÇÃO DO SETOR	SITUAÇÃO DA EMPRESA ANTERIOR
Facit	máquina de escrever	declínio	estável; prejuízo
Frunorte ^a	frutas	crescimento	crescimento
Hidro-Phoenix	macacos hidráulicos	reestruturação	falência
Parahyba	cobertores	ameaça de importações	concordata
Skill Coplast	autopeças	reestruturação	perda de mercado

^aCo-gestão.**Precariedade da Educação Básica dos Funcionários**

Os estudos sobre a implantação de técnicas modernas de gestão e novas tecnologias visando ao aumento da produtividade e ao aprimoramento da qualidade [ver Fleury e Humphrey (1993)] ressaltam as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras por causa do despreparo da mão-de-obra. Leitura fluente, capacidade de expressão oral e escrita, conhecimentos de matemática e estatística, capacidade de aprendizagem – todas essas são habilidades requeridas dos trabalhadores no novo paradigma. As deficiências brasileiras neste campo são tão grandes que muitas empresas montaram programas próprios de educação básica para seus funcionários, inclusive com escolas dentro das fábricas.

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

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

Neste sentido, a autogestão tem um forte componente “iluminista”: visa libertar o trabalhador de sua condição original de ignorância em relação ao meio ambiente em que vive, dotando-o dos instrumentos necessários para autodeterminar-se.

Ethos Participativo

A autogestão requer uma nova atitude do trabalhador diante da empresa, de seus companheiros e, a rigor, do trabalho. Ele precisa passar do conflito ou da passividade para a cooperação.⁶ Esta mudança não é simples nem rápida, exige tempo e muita dedicação dos líderes do processo, incluindo aí boas doses de treinamento para a nova realidade. A tradicional relação de exterioridade, de estranhamento, precisa ser substituída por um alto nível de envolvimento subjetivo e objetivo. Frequentemente, a autogestão leva a um aumento do tempo dedicado à empresa, bem como da intensidade desta dedicação.

No modelo convencional, praticamente todas as normas são emanadas da administração, ao passo que em firmas autogeridas os trabalhadores precisam redefini-las. Mais ainda: diversas questões, antes a cargo da administração, passam para o crivo dos trabalhadores. Isso leva à constituição de vários fóruns de participação, como assembleia geral, conselho de administração e comissões de diversos tipos (segurança, admissão/demissão, ética etc.), cujas reuniões quase sempre são realizadas fora do horário de trabalho, demandando uma dedicação ainda maior à empresa.

Além disso, atos que antes só traziam prejuízos imediatos para os colegas e para o patrão agora se refletem diretamente na remuneração – do trabalhador e de seus colegas. Assim, a pressão por maior dedicação cresce, expressivamente, tanto do trabalhador para consigo quanto, sobretudo, coletivamente.

Apesar deste incentivo à participação dos trabalhadores no novo modelo de firma, a experiência relata casos em que o absentéismo cresceu com a autogestão. Aparentemente, isso resultou de raciocínios como: “Agora eu sou dono, por isso posso fazer o que quiser”. Na ausência de uma profunda mudança de mentalidade/atitude e de regras claras a respeito de comportamentos socialmente irresponsáveis, a participação permanecerá como uma promessa incumprida.

⁶ Fleury e Humphrey (1993) mostram como a oposição dos sindicatos atrapalhou a implantação de programas de qualidade e produtividade em algumas empresas.

Regras Internas

Uma vez que a democratização do capital tende a diluir a hierarquia – ao menos aquela baseada na propriedade –, as formas de lidar com quase todas as questões internas da firma autogerida precisam ser “reinventadas”, através do estabelecimento de regras compatíveis com o novo modelo. Um exemplo, quase sempre o primeiro a ser mencionado como fonte de dificuldade desse tipo de empresa, é o das demissões. Agora, sendo todos “iguais”, a demissão precisa obedecer a uma série de ritos antes desnecessários, de forma a afastar suspeitas quanto a possíveis injustiças, perseguições e coisas do tipo.

Embora seja absolutamente necessário estabelecer normas transparentes e estáveis, de forma a minimizar os conflitos, a autogestão requer também que a postura dos responsáveis pelas decisões seja permanentemente negocial. Isto porque a implementação das normas e das decisões depende diretamente da adesão dos trabalhadores, uma vez que a dimensão coercitiva, predominante no modelo convencional de gestão, é reduzida. Desta maneira, tanto quanto possível, as novas regras devem, por um lado, emanar do consenso e, por outro, promovê-lo continuamente, minimizando a resistência de todos os envolvidos.

Capacidade Gerencial

Nos casos em que os trabalhadores assumiram integralmente a gestão, a falta de capacidade gerencial tornou-se um problema fundamental. Como resultado, os líderes acabaram arcando com tarefas gerenciais sem estarem preparados para tanto, levando-os a uma custosa aprendizagem por tentativa e erro. Adicionalmente, passaram a acumular um número excessivo de responsabilidades, o que levou alguns funcionários a identificá-los como os “donos”. Desse problema é expressiva a declaração de uma funcionária da Skill Coplast a um dos líderes do processo (conforme depoimento colhido em visita ao local): “Puxa, Pastor! Eu te admiro muito: você é dono da empresa e, no entanto, é dos que mais trabalha!”

A solução imediata para o problema tem sido a contratação de profissionais de mercado. O risco, que parece ter se concretizado em pelo menos um caso, é a “convencionalização” da gestão. Seja pelo perfil dos profissionais contratados, seja por acomodação dos trabalhadores, a profissionalização pode comprometer o desenvolvimento de instituições participativas, fundamentais para a construção do espírito participativo e empreendedor.

Crédito – Capital de Giro e Investimento

Uma vez que o patrimônio das empresas está comprometido integralmente com o financiamento ou com os proprietários (caso das cooperativas arrendatárias), as firmas autogestionárias não dispõem de garantias reais para oferecer ao sistema bancário. Ademais, herdeiras de empresas em crise ou recém-constituídas, enfrentam dificuldades em obter crédito de fornecedor. Como resultado dessa restrição de crédito, as firmas autogeridas são obrigadas a descontar títulos a custos proibitivos ou se vêem impossibilitadas de operar por insuficiência de matéria-prima. Sua capacidade de crescimento é restringida por isso e seu custo financeiro se eleva.

Esse problema pode se tornar ainda mais grave na hipótese de o mercado financeiro discriminar firmas nas quais os funcionários tenham expressiva participação nas decisões e nos lucros, cujo caso extremo é a autogestão. Como o mercado financeiro opera com informações imperfeitas, ele tende a subinvestir em projetos de difícil monitoramento, como os de investimentos intangíveis, nos quais firmas com participação acionária dos trabalhadores são intensivas – treinamento, educação e envolvimento dos trabalhadores, por exemplo [ver Levine e Tyson (1993, p. 220)].

A diluição do controle do capital e a participação dos trabalhadores, mesmo quando não há autogestão, tendem a reduzir a capacidade de atração de novos sócios. Isto porque, em firmas convencionais, os donos têm completo controle legal sobre o processo decisório, coisa que não acontece em firmas participativas.

Por sua vez, uma relativa atrofia do capital próprio termina por reduzir a capacidade de endividamento junto ao mercado financeiro, bem como encarece o custo de captação, pois a capacidade de alavancagem tem relação direta com o capital da empresa (relação *debt-equity*).

O Assalariamento

No caso de firmas autogeridas que adotaram a forma jurídica de associação, o vínculo empregatício formal é preservado, ou seja, os trabalhadores são assalariados das empresas, com todos os direitos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com isso, permanece a possibilidade de recurso à Justiça do Trabalho contra a empresa, mesmo sendo autogerida. A concretização de tal possibilidade depende de que o custo de mover uma ação contra a empresa para o acionista (réu) seja inferior ao benefício do trabalhador (reclamante). Este é um caso em que a operação em um ambiente de regras convencionais pode trazer sérias disfuncionalidades para as firmas autogeridas.

Como fator de moderação desse tipo de comportamento existe a percepção de que sua generalização terminará por inviabilizar a empresa e, no limite, a própria reivindicação. A rigor, esse problema não é exclusivo das firmas autogeridas. Quase todas as tentativas de flexibilização das relações trabalhistas no Brasil esbarram em restrições legais. O recente acordo da Ford é um exemplo: o ministro do Trabalho orientou os fiscais das delegacias regionais do trabalho a não multarem a empresa, já que o acordo viola algumas normas da CLT, como o não-pagamento de horas extras em compensação de horas não-trabalhadas.

Propensão a Poupar e a Reinvestir

Empresas autogeridas podem apresentar uma propensão menor a poupar e a reinvestir os lucros do que firmas convencionais. Trata-se de uma questão de preferência intertemporal. Caso os trabalhadores-acionistas prefiram remunerar seu capital a curto prazo, pela distribuição de dividendos em detrimento do reinvestimento do lucro, a firma autogerida terá dificuldade de manter sua capacidade de competição a longo prazo.

Certamente, esse não é um problema exclusivo da autogestão.⁷ Mas pode ser mais acentuado em empresas desse tipo, pois os dividendos constituem uma parte proporcionalmente mais elevada da renda dos sócios-trabalhadores do que no caso de investidores convencionais em ações.

Existem maneiras de fazer com que o trabalhador-acionista não pressione demais pela distribuição do lucro. Em primeiro lugar, a difusão de uma nova mentalidade, segundo a qual reinvestir sempre é a fonte de renda mais segura de que os trabalhadores podem dispor a longo prazo. Quando a participação acionária dos empregados deriva de incentivos associados a planos de aposentadoria, como em alguns programas dos Estados Unidos, o horizonte do trabalhador naturalmente se alonga. Mas, quando o trabalhador detém ações de empresas em bolsa, o incentivo à realização de lucros no curto prazo cresce significativamente.

Outra alternativa para minimizar o problema é o estabelecimento de regras fixas no estatuto para a alocação dos lucros, como percentuais mínimos para reinvestimento, treinamento e educação, ficando a distribuição de dividendos como variável de ajuste. A Anteaq sugere que a alocação ideal é de 30% para reinvestimento, 30% para amortização dos empréstimos, 20% para

⁷ A esse respeito, ver a comparação feita por Thurow (1993, p. 151) entre as taxas de retorno exigidas pelos investidores no Japão e nos Estados Unidos. Sendo mais baixas no Japão, as firmas japonesas dispõem de mais fundos para investimentos de longo prazo do que suas concorrentes.

educação dos funcionários e 20% para dividendos. A dificuldade aqui é a introdução de uma rigidez que pode ser contraproducente em certas situações.

Formas Jurídicas

No Brasil, as empresas autogeridas têm se organizado sob duas formas: cooperativas e associações de trabalhadores.

No primeiro caso, os trabalhadores são cotistas da cooperativa que detém o controle da empresa. De acordo com a legislação, os cooperados não têm vínculo salarial com a empresa. Sua remuneração se dá sob a forma de retiradas mensais. O lucro, ao final do ano, deve ser distribuído aos cooperados ou então reinvestido.

Curiosamente, a adoção da cooperativa pode gerar problemas de adesão dos trabalhadores à autogestão. Por lei, os cooperados não recebem salário, nem têm direito a benefícios como FGTS, adicional de férias, 13º salário etc. O conceito de retirada é diferente do de salário, pois o valor da retirada depende do resultado da empresa no mês, não sendo, portanto, fixo. Para os trabalhadores, a convivência com esta nova realidade é penosa, pois são atirados num mundo onde sua remuneração é variável e estão expostos a riscos maiores do que numa empresa convencional. Embora a passagem para a autogestão possa significar a manutenção do emprego e aos riscos possam corresponder ganhos inexistentes em firmas tradicionais, a instabilidade financeira é percebida como um problema importante, tornando ainda mais penosa a aceitação da autogestão.

Para contornar este problema, a Anteag sugere o estabelecimento de um piso mínimo para as retiradas, fazendo as vezes de um "salário", e a criação de contribuições compulsórias, deduzidas das retiradas, para financiar um fundo que emula os direitos perdidos.

A principal vantagem da cooperativa é a redução de custos, pela eliminação dos encargos sociais e pela flexibilização da renda do trabalhador, o que pode aumentar a competitividade da empresa.

As empresas que obtiveram financiamento do BNDES optaram, todas, pelo sistema de associação de trabalhadores, no qual estes constituem uma sociedade civil sem fins lucrativos, que, por sua vez, constitui ou assume a empresa produtiva. Esta última tem personalidade jurídica de sociedade por cotas de responsabilidade limitada.

5. Em Busca de uma Institucionalidade Adequada

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

Surpreendentemente, um dos países capitalistas onde a experiência autogestionária mais se desenvolveu são os Estados Unidos. Os analistas não têm dúvidas em afirmar que a legislação fiscal, que confere subsídios às empresas que concedem capital aos trabalhadores, é a principal explicação para tal desempenho. E, dentro dos Estados Unidos, há muitas diferenças entre os estados. Por exemplo, 20 estados instituíram leis de incentivo à autogestão, sendo que oito (Califórnia, Massachusetts, Michigan, New York, Ohio, Oregon, Pensilvânia e Washington) montaram sistemas de apoio à autogestão bastante desenvolvidos, com órgãos para formação de mão-de-obra, treinamento gerencial e apoio creditício, dando base ao aparecimento de várias empresas [ver Logue (s. d., p. 16)].

Mas não só nos Estados Unidos a ação do governo tem sido importante na formação de firmas autogeridas. No Leste Europeu, boa parte das privatizações tem assumido a forma de transferência para os trabalhadores, dando grande impulso à autogestão [ver Kruse e Blasi (1995, p. 1)].

Anteag

A Anteag foi fundada em fevereiro de 1994 e tem por objetivo assessorar as firmas autogeridas em todos os temas pertinentes. No final de 1995, ela estava acompanhando 27 empresas em diferentes estágios de implantação da autogestão (e co-gestão): nove empresas já sob o regime (sendo que duas em vias de fechamento) e o restante em fase de análise e/ou negociação, com chances muito variadas de efetivação.

A Anteag tem concentrado seus esforços na análise e negociação de novos projetos. Ela procura assessorar os trabalhadores e sindicatos na definição da viabilidade econômica das empresas, bem como participa das negociações com os proprietários e agentes financeiros para a realização dos negócios. Além dessas tarefas, a Anteag tem procurado auxiliar as empresas na definição do modelo de gestão e de participação. Desse ponto de vista,

procura trabalhar como definidora de *benchmarking*, sugerindo desde regras para demissões até o padrão de relacionamento com os eventuais profissionais de mercado contratados para certas funções.

Uma das áreas que mais tem recebido atenção é a da educação dos trabalhadores, incluindo a formação de quadros gerenciais. O desafio é construir um sistema de apoio à melhoria educacional dos trabalhadores que, simultaneamente à educação formal, ofereça elementos para uma educação "autogestionária". Ou seja: o trabalhador de empresa autogerida precisa saber ler, somar e multiplicar, pois essas são habilidades básicas do novo padrão tecnológico, mas precisa também tomar decisões que nunca tomou, processo que difere em muitos aspectos daquilo que é enfatizado em programas tradicionais de educação.

A Anteag, de certa forma, procura gerar externalidades para os projetos de autogestão, ao concentrar conhecimento sobre diversos assuntos. No limite, sua estratégia se encaminha para uma operação em rede, pela qual seja feita uma divisão de custos, reduzindo a incerteza acerca de várias características da autogestão e melhorando o volume e a qualidade de informação à disposição das firmas autogeridas.

Governo

No Brasil, não há uma política oficial de apoio à autogestão, que hoje se limita à concessão de crédito para investimento pelo BNDES. Até março de 1996, o Banco financiou cinco projetos, que apresentaram viabilidade econômica. Foram analisados caso a caso, embora sua natureza comum tenha determinado a concessão de condições mais favoráveis do que o normal.

De certa maneira, as deficiências das empresas autogeridas são semelhantes às das pequenas e médias empresas: crédito de capital, treinamento de mão-de-obra, capital de giro e formação gerencial, entre outros. Tais problemas levaram diversos governos, inclusive o brasileiro, a criar instituições para amenizar esses problemas – como o Sebrae –, definir incentivos fiscais, financiamento favorecido etc.

No caso das empresas autogeridas, ainda se agregam problemas de gerenciamento da participação na gestão e, muitas vezes, de dificuldades financeiras na origem dos projetos. Disso deve se depreender que ações isoladas em relação ao financiamento dos projetos não são suficientes. A definição de uma política global que integre as várias dimensões da experiência autogestionária é fundamental para a redução dos riscos. Assim, financia-

mento do investimento, crédito para capital de giro, educação da mão-de-obra, formação de gerentes, entre outros, são aspectos que devem ser contemplados de forma integrada por uma política de apoio governamental.

6. BNDES e Autogestão – Análise e Propostas

Uma Breve Avaliação da Carteira de Autogestão no BNDES

Tomando por base os relatórios de análise das operações até o momento aprovadas, é possível constatar o seguinte:

a) Origem – das cinco operações aprovadas, quatro tiveram origem em firmas com trajetória declinante, envolvidas em problemas de mercado e de gestão, e uma nasceu de disputa entre os sócios proprietários.

b) Condições – as condições financeiras foram praticamente idênticas e bastante favoráveis. O prazo médio foi de 89 meses, sendo que, em quatro operações, foi concedido o máximo permitido pelas Políticas Operacionais do BNDES (120 meses). Em duas operações o *spread* foi de 0,5% acima da TJLP e em três chegou a 1%, quando o normal é de cerca de 6%. Em todos os casos houve dispensa da comissão de estudos, usualmente paga ao BNDES pelas empresas que recebem financiamento sem a intermediação de um agente financeiro.

c) Garantias – o índice médio de garantia foi de 1,12 (ou seja: 112% do valor do financiamento), tendo sido menor do que 1,30 em três casos. Em uma operação, o valor das garantias foi inferior ao crédito. Em operações normais, o BNDES exige que o valor das garantias exceda o empréstimo em, no mínimo, 30%.

Em três operações foi aceita alienação fiduciária de máquinas e equipamentos adquiridos através do Finem Direto, quando estes itens são financiados, usualmente, pela FINAME. O objetivo de entregar o dinheiro às empresas para que elas então adquirissem os bens foi fruto da virtual impossibilidade de empresas em tais condições encontrarem agentes financeiros dispostos a conceder-lhes crédito, mesmo repasses do BNDES.

d) Excepcionalidades – em todas as operações foram aceitos itens que excepcionalizavam as normas usualmente utilizadas pelo BNDES para a concessão do crédito, como se vê no Quadro 2.

QUADRO 2

Excepcionalidades Obtidas pelas Empresas de Autogestão

EXCEPCIONALIDADES	OPERAÇÕES
Financiamento de Máquinas e Equipamentos Usados	3
Índice de Garantia Inferior a 1,30	3
Participação do BNDES Superior à Prevista nas Políticas Operacionais	3
Permissão para Uso de Instalações Alugadas	1
Dispensa de Auditoria Externa	1
Aquisição de Máquinas e Equipamentos através do Finem Direto	3
Giro Superior a 30% do Investimento Fixo	1

Fonte: *Relatórios de análise.*

Tais excepcionalidades configuram um quadro em que o BNDES abriu mão de várias regras que regulam a concessão do crédito, inclusive diminuindo suas garantias, em nome das promessas oferecidas pela experiência de autogestão.

e) Condições Especiais – não houve homogeneidade quanto às condições especiais estabelecidas para as várias operações.

No caso da Hidro-Phoenix, não houve nenhuma cláusula especial. Na Facit, apenas exigiu-se a manutenção de um mínimo de 10% do capital social pela Facit AB. Na Frunorte, as cláusulas especiais tinham por objetivo fundamental garantir a participação dos trabalhadores no capital e nas decisões. Já no caso da Parahyba e da Skill Coplast, foram instituídas cláusulas quanto à contratação de profissionais de mercado para cargos-chave, houve limitação da autonomia de distribuir lucros e foi exigida a manutenção de desempenho compatível com o das principais empresas do setor.

Propostas

Como se procurou demonstrar, as firmas autogeridas, em especial nas condições verificadas no Brasil, estão sujeitas a diversas ameaças, que podem comprometer seu desempenho. Por isso, é de interesse do BNDES e das próprias empresas que os contratos de financiamento disponham de cláusulas especiais, capazes de condicionar minimamente o desempenho das empresas, sobretudo no que diz respeito às especificidades da autogestão, como a centralidade de uma gestão participativa, de educação da mão-de-obra e do treinamento para a multifuncionalidade, entre outros.

A título tentativo, são apresentadas, no Quadro 3, algumas cláusulas que poderiam ser incluídas nos contratos de forma a induzir o cumprimento das promessas da autogestão.

A constituição de um fundo para pagamento do serviço da dívida tem motivação obviamente bancária, pois contribui para reduzir o risco de inadimplência dos mutuários. Mas, ao mesmo tempo, visa introduzir uma disciplina quanto à alocação dos lucros, deixando claro que a opção pela autogestão tem um “custo”, expresso pelos encargos do empréstimo que a viabilizou.

Já o fundo de reinvestimento tem por objetivo impedir a concretização da mencionada baixa propensão a poupar e a reinvestir de firmas autogeridas (ver Seção 4, item “Propensão a Poupar e Reinvestir”), derivada da preferência pela renda presente em relação aos lucros futuros.

As regras referentes a educação, treinamento e participação nos processos decisórios procuram minimizar o risco de que a autogestão fique limitada à democratização do capital, sem promover mudanças efetivas na posição dos trabalhadores diante do trabalho. Certamente, não se espera que estas normas sejam garantia de cumprimento das promessas da autogestão, mas ao menos elas introduzem alguma rigidez quanto a desvios excessivos em relação ao desejado.

QUADRO 3

Proposta de Cláusulas Condicionantes para Projetos de Autogestão

ÁREA	PROPOSTA
Educação e Treinamento	1) Fundo específico derivado dos lucros 2) Engajamento em programas conjuntos 3) Financiamento pelo BNDES
Amortização e Reinvestimento	1) Fundo para pagamento de serviço da dívida e para reinvestimento
Indicadores de Desempenho	1) Montagem de um sistema de indicadores de desempenho econômico-financeiro, produtividade, qualidade e mão-de-obra
Gestão Participativa	1) Estabelecimento de regras que garantam a participação dos trabalhadores nas decisões (exemplo: alçadas do conselho de administração e da assembléia)

As firmas autogeridas devem manter um sistema de indicadores de desempenho econômico-financeiro, de produtividade e qualidade e de mão-de-obra. Tais informações, fundamentais para o bom gerenciamento de qualquer empresa competitiva, devem ser geradas permanentemente pelas empresas autogeridas, não só para que o BNDES possa avaliar seu desempenho empresarial, como, sobretudo, para que as decisões estejam assentadas em bases sólidas.

A análise de operações de autogestão, por suas especificidades, pode se transformar em importante instrumento pedagógico para o BNDES ao induzir a incorporação do gerenciamento dos recursos humanos como fator-chave da competitividade das empresas. Por seu intermédio, pode ganhar corpo a idéia de que cada vez mais a competitividade depende do *humanware*, ou seja, da interação entre tecnologia e recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- ANTEAG. *Nosso modelo de autogestão*. São Paulo, s. e., s. d., mimeo.
- FLEURY, Afonso, HUMPHREY, John (coords.). *Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil*. Rio de Janeiro: Ipea, dez. 1993 (Texto para Discussão, 326).
- IVANCIC, Catherine J., LOGUE, John. Democratizing the American economy: illusions and realities of employee participation and ownership. In: HANCOCK, M. D., LOGUE, J., SCHILLER, B. (eds.). *Managing modern capitalism: comparative strategies of industrial renewal and workplace reform*. Westport, CT: Greenwood, Fall 1991.
- KRUSE, Douglas, BLASI, Joseph. *Employee ownership, employee attitudes, and firm performance*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, Sep. 1995 (Working Paper, 5.277).
- LEVINE, David I., TYSON, Laura D'Andrea. Participation, productivity and the firm's environment. *Labor Economics*, v. 14, n. 64, Spring 1993.
- LOGUE, John. *Worker ownership in the market economy: an overview of American experience*. Ohio: Northeast Ohio Employee Ownership Center, s.d., mimeo.
- MEDEIROS, Paulo de Tarso. *A participação dos trabalhadores no capital das empresas*. Texto para o Fórum Nacional "Idéias para a Modernização do Brasil". Rio de Janeiro, 23 a 25 de novembro de 1988, mimeo.
- THUROW, Lester. *Cabeça a cabeça*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.