

Características das Organizações Autogestionárias: um Estudo de Caso

Geanderson Lúcio de Souza Silva
geanderson.silva@servatis.com.br
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Stella Regina Reis da Costa
stella@ufrj.br
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Ana Lucia dos Santos
Barbosaalsb@ufrj.br
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

RESUMO

A Economia Social desponta como uma possibilidade, mesmo que restrita, para o enfrentamento do desemprego e exclusão social. No Brasil, a crise da indústria contribui para o crescimento dos empreendimentos autogestionários, eixo de compreensão da Economia Social. O objetivo principal do estudo foi interpretar os padrões de interação dos membros da organização autogestionária. Foi elaborado um estudo de caso considerando uma empresa química de autogestão que atua na área de manufatura e prestação de serviço, considerando as dimensões propostas por Dornelles (2003): autoridade, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social, diferenciação, educação, atuação social e comunicação. O resultado do estudo permite concluir que empresa estudada caracteriza-se como uma organização autogestionária mesmo que as condições de mercado façam com que a mesma se distancie, em algumas dimensões, do modelo proposto.

Palavras-Chave: Autogestão, Empreendimento Social, Economia Social.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil não ficou imune aos acontecimentos do cenário econômico mundial, composto pela globalização, pela flexibilização das relações de trabalho, pelo mercado financeiro instantâneo, pela ampla utilização da tecnologia, que vem alterando as condições econômicas dos países (LIBONI, 2002).

Estas características estão intimamente associadas às diversas mudanças no universo do trabalho, alterando a situação do emprego e dos que dele dependem, ou seja, afetando todos os indivíduos nele inseridos, tendo como consequência o desemprego (LIBONI, 2002).

Segundo Castel (1998), o processo de crise do trabalho assalariado não produz somente o desemprego, o mais grave, segundo o autor, é o reaparecimento do que ele chama de trabalhadores-sem-trabalho, ou seja, indivíduos que estão localizados na condição de supranumerários da sociedade, desempregados ou com empregos precários. Para o autor, as

economias globalizadas, competitivas e financeiras, tornam pessoas que até pouco tempo atrás eram essenciais para a geração de lucro como inválidas sociais, cívica e politicamente.

Neste contexto, de avanço do desemprego e níveis alarmantes de exclusão social, a busca por alternativas tem se tornado necessária e a economia social desponta como uma possibilidade, mesmo que restrita, para o enfrentamento do desemprego e exclusão, pela disseminação de valores como a democracia, cooperação e relações solidárias entre trabalhadores, organizados em cooperativas ou empresas autogestionárias.

Para Liboni (2002), muitos destes empreendimentos têm surgido no Brasil a partir de empresas falidas que são assumidas por seus funcionários e essas novas experiências nas relações trabalhistas devem ser observadas com interesse, pois os trabalhadores experimentam novas formas de relações sociais.

O desenvolvimento de empreendimentos autogestionários não é uma idéia nova e, de acordo com Gutierrez (1997), tem a mesma idade da empresa industrial derivada da crise entre capital e trabalho. Para Dornelles e Dellagnelo (2003) é possível que uma organização autogestionária sobreviva no mercado sem seguir seus ditames e sua lógica instrumental.

A partir destas considerações preliminares, este trabalho buscou, através de um estudo de caso, analisar uma organização que segue um modelo alternativo de administração, a autogestão, considerando seus processos de interação de acordo com onze dimensões propostas por Dornelles (2003) e considerada como adequada em um estudo anterior, Dornelles e Dellagnelo (2003).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Economia Social

No final do século passado, um elemento novo apareceu no cenário econômico e social brasileiro: a economia solidária ou social, principalmente através da autogestão de empreendimentos (TAUILE, 2002).

Segundo Filho (2001), embora o conceito de economia social tenha uma raiz histórica centenária, a sua popularização é recente. Segundo o autor, até o começo da década de 1980, o conceito atualmente disseminado de economia social era restrito ao âmbito do cooperativismo ou movimento cooperativo. Para o autor a economia social é um setor em expansão formado pelas Cooperativas, pelas Mutualidades e pelas Associações, tendo como único objetivo a eficiência econômica e o bem-estar social.

Rosenfield (2003) destaca que a lógica proposta pela Economia Solidária, para se corrigir as desigualdades presentes na sociedade capitalista, implica numa economia que tem de deixar de ser competitiva para se tornar solidária. Desta forma, o conceito de solidariedade consiste numa forma de comportamento e organização econômica que se realiza através da associação entre iguais para produzir, comercializar, consumir ou poupar.

Para Singer (2002, p. 10),

“a Economia Solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda.”

A economia social, embora tenha sido considerada como uma realidade marginal no ocidente, demonstra a capacidade para gerar novos empregos, manter postos de trabalho e atividades abandonadas pelo setor capitalista, para revitalizar e tornar competitivas empresas

com dificuldades financeiras, para responder às novas necessidades sociais e aos desafios das novas realidades (FILHO, 2001).

Singer (2002) aponta que a Economia Social para transformar-se em um modo geral de organizar a economia e a sociedade deve ser capaz de oferecer para a população oportunidade de auto-sustento, com condições de bem-estar semelhantes ao proporcionado pelo trabalho assalariado, alcançando a eficiência na produção e distribuição de mercadorias.

2.2 A Autogestão

A autogestão é um eixo de compreensão da Economia Solidária não apenas porque ela vai definir e discriminar as empresas solidárias das demais empresas e cooperativas capitalistas, como, também, a autogestão é a forma de pôr em prática os princípios que norteiam a economia solidária. (ROSENFELD, 2003)

Segundo Nascimento (1999), ao analisarmos a literatura brasileira sobre autogestão, determinamos três fases: a primeira, no final dos anos 70, abordava sobre comissões de fábrica e autonomia dos trabalhadores, a segunda fase ocorreu no início dos anos 80 e tratava da experiência da autogestão nos países do Leste Europeu, principalmente na Iugoslávia e para o autor uma terceira fase localizada nos anos 90, nos debates sobre a economia solidária.

De acordo com a Associação Nacional dos Trabalhadores de Autogestão e Participação Acionária (Anteag) a autogestão consiste em um sistema cujo funcionamento está intimamente ligado qualitativamente e quantitativamente à participação do trabalhador o que implica em uma mudança na cultura de produção e de gestão da empresa, e, necessariamente, em uma mudança cultural de cada trabalhador. (ANTEAG, 2007)

Para Justino (2002) a autogestão pode ser definida como sujeitos que se propõem a pensar e agir diante de um determinado contexto das relações trabalhistas, que consiste em um modelo de organização onde o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão. Desta forma, as decisões e o controle devem ser exercidos pelos próprios colaboradores.

Ainda segundo Tauile (2002, p.7), a formação dos empreendimentos autogestionários ocorre de maneiras distintas, sendo elas:

“- Criação de postos de trabalho e renda através de associação de trabalhadores, o que leva os trabalhadores a um processo de (re) inclusão social e econômica a partir da auto-organização para a geração de trabalho e renda, exemplificada pela constituição de cooperativas, associações de produção ou de modelos societários (quando o número de trabalhadores for inferior a 20).

- Recriação de postos de trabalho e renda através de arrendamento judicial de parque produtivo de empresa falida pelos respectivos trabalhadores, agora organizados em nova estrutura societária – empresa de autogestão – o que ocorre quando eles a partir de despacho judicial, assumem o ativo da massa falida, a linha de produção das empresas, em virtude da falência da empresa que os empregava.

- Trabalhadores organizados arrendam um empreendimento econômico em estado pré-falimentar, no qual trabalham, para gerir a produção a partir de uma estrutura societária – empresa de autogestão -, geralmente quando estas empresas possuem dificuldades de gestão, administração, produção e/ou econômicas.

- Hipótese menos freqüente, é a compra da empresa por trabalhadores organizados em empreendimento coletivo, a partir de estudo de viabilidade econômica e condições de sustentabilidade da empresa, contraindo crédito e

comprometimento financeiro, assumindo o negócio a partir da análise de viabilidade econômica.

- Reconversão para autogestão de cooperativas e/ou associações de produtores, antes organizadas em cooperativas ou associações sem a devida ênfase ao processo de gestão democrática e participativa de seus sócios, passando a praticar os princípios da autogestão e adentrando o processo de funcionamento de redes de cooperação.”

Segundo Singer (1998), a origem de empresas autogestionárias é explicada como a capacidade de reação dos trabalhadores aos processos de exclusão gerados pelo desenvolvimento do capitalismo, processo caracterizado pela diminuição de postos de trabalho e fechamento de empresas da reestruturação produtiva e da incompetência administrativa de seus gestores. No que tange à constituição jurídica das organizações autogestionárias, segundo Tauile (2000), elas podem ser cooperativas, sociedade limitada, sociedade anônima ou associações.

De acordo com Souto (1997), a autogestão pode ser entendida como uma tentativa por parte dos trabalhadores de assegurar seus empregos e rendas através da ajuda mútua no controle dos meios de produção e na tomada de decisões.

Segundo Tauile (2002), no Brasil a autogestão teve um campo fértil para o crescimento, devido basicamente à estagnação da economia nos últimos anos e necessidade de geração de postos de trabalho. Para o autor trata-se ao mesmo tempo de um de um segmento produtivo e de um movimento social que vem crescendo e trazendo inúmeros benefícios à sociedade brasileira. Nesta mesma linha de pensamento, Singer (1998) afirma que a multiplicação das empresas de autogestão deve-se em grande medida, à crise da indústria nacional, brutalmente atingida pela abertura do mercado interno.

2.3 Análise das Organizações Autogestionárias

O trabalho de Dornelles realizado em 2003 teve como objetivo refletir sobre a atuação das organizações autogestionárias não só como alternativa para a geração de renda mas também como forma de desenvolvimento da participação e da cidadania.

A autora partindo do pressuposto de que a autogestão é um tipo de organização social capaz de levar à transformação e ao desenvolvimento regional e de um referencial sobre autogestão, organizações coletivistas e isonomias, especificamente o estudo de Rothschild-Whitt (1979), elaborou um quadro que contempla onze dimensões para análise de organizações autogestionárias, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo para Análise das Organizações Autogestionárias.

Dimensões	Características de Organização autogestionária
1. Autoridade	<p>- A autoridade reside na coletividade como um todo; só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações. A tomada de decisão é coletiva e descentralizada, ocorrendo a participação direta dos trabalhadores nas decisões.</p> <p>- Deve haver rodízio entre os componentes do conselho que deve ser eleito em assembléia.</p>

2. Normas	<p>- Normas estipuladas mínimas, primazia das decisões <i>ad hoc</i>, individualizadas; alguma previsibilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.</p> <p>- Normas são definidas pelo grupo.</p>
3. Controle Social	<p>- Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.</p>
4. Relações Sociais	<p>- Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas. Os conflitos devem ser solucionados com base em soluções integradoras onde todos ganham.</p>
5. Recrutamento e Promoção	<p>- Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados.</p> <p>- O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.</p>
6. Estrutura de Incentivos	<p>- Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.</p>
7. Estratificação Social	<p>- Igualitária; os diferenciais de recompensa, não devem existir, mas se existirem, devem ser estritamente limitados pela coletividade.</p>
8. Diferenciação	<p>- Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual não deve existir (no mínimo deve ser reduzida)</p> <p>- Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização; ideal</p>

	do <i>factotum</i> amador. Desmistificação da especialização
9. Educação	- Preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de forma que propicie a auto-emancipação.
10. Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização	- Presença de grupos de estudo sobre a atuação da classe trabalhadora no país e fora dele. Atuação forte por meio dos trabalhadores junto a sociedade, preocupação com a coletividade. As reflexões dos membros contemplam a sua atuação com base nos princípios de igualdade e de valores emancipatórios da organização.
11. Comunicação e Dimensão Simbólica	Reuniões ou assembléias são práticas comuns para disseminar informação. Existe uma preocupação constante com a disseminação das informações para todos os membros. Os símbolos observados na organização, a forma de vestir, a forma como se comportam são coerentes com os valores e princípios do grupo.

Fonte: Dornelles (2003)

No estudo de Dornelles e Dellagnelo (2003), em uma organização que produz material para a indústria de calçados, as onze dimensões propostas por Dornelles (2003) foram aplicadas para analisar os padrões de interação dos membros da organização autogestionária. Os autores concluíram, nesta pesquisa, que as necessidades do mercado pode levar a empresa a se afastar de alguns dos princípios propostos para uma organização autogestionária e que a permanência deste modelo alternativo está fortemente relacionada à capacidade de reflexão de seus membros sobre suas bases e os riscos que a adoção de práticas chamadas competitivas possam representar.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos da pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, o que para Yin (2001), deve ser utilizado quando se deseja contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos não relacionados. Segundo este autor, o estudo de caso é um excelente método de pesquisa que tem proporcionado ricas e criteriosas análises e uma valiosa contribuição no desenvolvimento teórico, ressaltando o fato do estudo de caso permitir o uso balanceado dos pensamentos dedutivo e indutivo, investigando as situações e tendo como principais utilizações: explicações causais de situações que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; descrever um contexto de vida onde ocorreu uma intervenção; avaliar uma intervenção em curso; explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados; critérios para julgar a qualidade do design da pesquisa mediante testes lógicos.

Yin (2001) esclarece que a realização de um estudo de caso envolve necessidades prévias do pesquisador como treinamento e preparação. Com relação a fontes de dados, para Yin (2001, p.109), “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas:

documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

O estudo caracterizou-se de natureza predominantemente qualitativo com caráter descritivo. Na fase de coleta de dados optou-se pela observação direta como técnica principal de pesquisa e como técnicas complementares foram utilizadas as técnicas de análise documental e entrevista.

A análise documental consistiu na análise do estatuto social da organização, plano de negócios, atas de reuniões, atas de assembleias, correspondências, balanço financeiro e procedimentos que estiveram a inteira disposição durante a pesquisa. Nas entrevistas buscou-se constatar informações complementares junto aos sócios ativos da empresa, com destacada participação de um dos diretores da empresa.

As dimensões para análise de empresas de autogestão foram as do modelo proposto por Dornelles (2003), baseado no estudo de Rothchild-Whitt (1979), já utilizada em estudo anterior, Dornelles e Dellagnelo (2003), mostrando-se adequada.

A distribuição dos entrevistados estudados em relação ao nível de escolaridade foi a seguinte: quatro funcionários possuem ensino médio completo, onze funcionários possuem curso superior completo e três funcionários estão cursando nível superior. Quanto à distribuição etária, os respondentes têm idade média de 36 anos (de 26 a 55) e todos os entrevistados são funcionários da Servatis desde sua fundação em abril de 2005.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A Servatis S.A.

A Servatis S.A. iniciou suas atividades em abril de 2005, no entanto, sua história iniciou-se em meados dos anos 50, quando teve início as atividades industriais na cidade de Resende, região sul do Estado do Rio de Janeiro, na época voltada para produtos veterinários, divisão de um importante grupo norte-americano. Nos anos seguintes o grupo investiu fortemente na unidade de Resende transformando-a na sua mais importante unidade do grupo no território brasileiro.

Os investimentos trouxeram para a unidade novas atividades e ramos de produção onde deve ser destacada a produção de produtos agro-químicos que nos anos 80 e 90 deram ao negócio prosperidade e liderança de mercado ao grupo na venda de defensivos agrícola para a produção de soja.

No final da década de 90, o dinamismo do mercado, o vencimento de patentes e as inovações tecnológicas, principalmente a disseminação de sementes geneticamente modificadas, pressionaram o andamento dos negócios e a redução da lucratividade do grupo no Brasil, culminando com a venda toda a divisão de agro-químicos para uma das maiores multinacionais da Alemanha, incluindo a fábrica de Resende.

Com a aquisição e incorporação dos ativos e produtos, a multinacional alemã herdou ainda grande capacidade ociosa nas unidades produtivas da fábrica de Resende. Os novos proprietários iniciaram uma série de estudos que apontavam o fechamento da unidade e a transferência das produções para outras unidades do grupo.

A decisão de fechamento da unidade Resende e a demissão dos funcionários levaram o grupo gerencial ao desenvolvimento de uma alternativa para a unidade: o desenvolvimento de um modelo de empreendimento autogestionário da Servatis S.A.

Atualmente a empresa atua no mercado de manufatura de produtos químicos e na prestação de serviços de incineração e tratamento de efluentes industriais, contando com 304 funcionários sendo 151 com participação acionária.

A administração da empresa é realizada por um presidente e dois diretores (administrativo e operacional), eleitos em assembléia com mandato para três anos. A diretoria administrativa é subdividida nos seguintes setores: financeiro, compras, tecnologia e logística. A diretoria operacional é subdividida nos setores: produção, comercial, projeto e infraestrutura.

4.1.1 O Aspecto Social

Na criação da Servatis S.A., as questões sociais ocuparam um papel de destaque, nas entrevistas observamos dois pontos que sustentaram o projeto de criação da empresa: a manutenção dos salários e benefícios de seus funcionários. Embora a empresa atue em um mercado competitivo que conta com a presença de empresas com políticas salariais inferiores aos praticados pela Servatis e apesar das dificuldades nos primeiros anos da empresa não houve alterações na remuneração e nos benefícios de seus funcionários. O projeto Servatis S.A. foi incluído no Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS) como projeto social, o que implicou em condições melhores de financiamento.

4.1.2 Adesão e Participação Acionária

No momento de criação da empresa os funcionários da unidade Resende, totalizando 183 funcionários, puderam optar continuar no negócio como funcionários da Servatis ou aplicar parte dos seus recursos da multa rescisória em ações da companhia. No total, 181 funcionários optaram por adquirir ações da nova companhia participando efetivamente da gestão da empresa. O alto grau de adesão permitiu a pulverização do controle acionário, que resultou na impossibilidade do estabelecimento de um grupo controlador.

4.2 A Autogestão na Servatis – Análise das Dimensões Organizações Autogestionárias – Modelo de Dornelles (2003)

A seguir serão destacadas as observações feitas considerando as dimensões das organizações autogestionárias, segundo o Modelo de Dornelles (2003).

Autoridade

As decisões do dia-a-dia da empresa são tomadas pela diretoria da empresa que é eleita por um período de 3 anos. O mandato dos diretores está sujeito à cassação, devendo ser decidida em assembléia geral extraordinárias com a participação de todos os funcionários detentores de ações da empresa.

A diretoria submete para aprovação dos funcionários as questões mais importantes da gestão da empresa, como a decisão de novos projetos, contratos, investimento em pesquisa e desenvolvimento, estratégias de diversificação do portfólio, entre outras.

Os funcionários contam ainda com outro elo de ligação com a diretoria, trata-se do conselho consultivo, fundado com a missão de ser um canal transparente e confiável dos funcionários com a administração da empresa. O conselho é composto por 9 membros que são eleitos pelos funcionários acionistas e não acionistas, seus membros devem contribuir com a gestão da empresa, levando à administração as sugestões e propostas dos funcionários da empresa.

Caso a diretoria decida pelo desligamento de algum funcionário, essa decisão deverá ser devidamente justificada e submetida ao conselho consultivo, que poderá não autorizar o desligamento do funcionário, esse procedimento visa uma maior estabilidade aos funcionários e evitar a concentração da participação acionária.

Normas

A Servatis dispõe de um número mínimo de normas estabelecidas. Tais normas estabelecem as regras de convivência e visam manter a estabilidade e o respeito entre os funcionários dentro da sociedade. As normas são estabelecidas pela diretoria e são discutidas e aprovadas em assembléia. Entre os princípios e valores da empresa identificamos a valorização do trabalho em time focando em objetivos e metas compartilhadas e claramente definidas.

Controle Social

A Servatis é uma empresa nova e no momento de sua criação foram identificadas algumas carências de conhecimento sendo completadas com profissionais qualificados e que tinham o perfil da empresa. A Servatis contratou uma empresa para desenvolver o seu plano de cargos e salários, para a valorização justa e transparente de seus funcionários.

Relações Sociais

Recentemente as dificuldades financeiras e a necessidade de reestruturação da empresa, geraram um certo clima de incertezas na empresa, prejudicando as relações antes baseadas em forte senso de coletividade. Foi identificado um grande empenho da diretoria para recuperar as condições iniciais da empresa solucionando os conflitos. A mesma tem se posicionado de forma transparente e cultivando o mais alto respeito entre os funcionários. A recente promoção de confraternizações é uma prova do esforço que vem sendo feito.

Recrutamento e Promoção

Neste ponto, foi identificado um afastamento das características propostas por Dornelles (2003) para empresa autogestionárias. A Servatis buscou a profissionalização nas questões ligadas ao recrutamento e promoção. Este fato deve-se a alguns fatores particulares da empresa, como o mercado altamente competitivo que ela atua, necessidade de mão-de-obra especializada e existência de hierarquia herdada na aquisição da empresa pelos funcionários.

Estrutura de Incentivos

Os incentivos normativos e de solidariedade são priorizados em relação aos incentivos financeiros.

Estratificação Social

A estratificação social na Servatis ocorre na diferenciação entre a remuneração de um acionista e dos demais funcionários.

Diferenciação

Embora possa ser identificado o rodízio em algumas funções, esse fato ocorre ainda timidamente dentro da empresa. A natureza da empresa, produção de produtos químicos, requer um certo grau de conhecimento para gestão dos processos de produção. Outro fato que dificulta uma rotatividade mais intensa dentre as atividades executadas, é a necessidade de contar com profissionais capacitados para atuarem na área comercial, ponto chave crescimento da organização..

Educação

Todos os funcionários da empresa têm no mínimo o ensino médio completo, isto facilita a socialização da informação, que é estimulada através de processos de troca de informação e de socialização do conhecimento.

Anualmente o setor de recursos humanos desenvolve um levantamento das necessidades de treinamento individual e planeja os recursos para o desenvolvimento dos

funcionários. As necessidades individuais podem ser satisfeitas com treinamento externo ou através de programas internos.

A empresa desenvolve convênios com universidades da região para que os funcionários tenham desconto em cursos de graduação e pós-graduação. No fechamento do trabalho a empresa estava em processo de negociação com uma universidade da região para abertura de um curso de graduação dentro de suas instalações, o objetivo seria atender seus funcionários, contratados e empresas da região.

Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização

A Servatis mantém uma forte relação com a comunidade através do programa Diálogo com a Comunidade. Através deste, a empresa patrocina eventos fornecendo infraestrutura e recursos materiais e financeiros. Ela permite a utilização de seu complexo esportivo pelas escolas e empresas da região.

Tradicionalmente, a empresa realiza campanhas sociais para doação de livros, roupas, brinquedos e alimentos a instituições do município de Resende. Além disso, os funcionários são incentivados a ministrar palestras de interesse da comunidade.

Comunicação e Dimensão Simbólica

A Servatis demonstra grande preocupação na disseminação da informação para todos os acionistas. A empresa mantém um time de comunicação responsável pela divulgação das informações para os funcionários. O time é composto por membros dos diversos setores da empresa e utiliza múltiplos canais de comunicação (mural, jornal eletrônico, e-mail, faixas etc.). Sempre que algum fato relevante ocorre com a empresa, todos os funcionários são reunidos pela diretoria para uma reunião de informação.

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a concepção de Tauile (2002), a Servatis S.A. se enquadra em uma hipótese menos freqüente para o surgimento de um empreendimento autogestionário, pois se trata da compra da empresa por trabalhadores através de um estudo de viabilidade econômica e condições de sustentabilidade da empresa.

Na gestão das organizações autogestionárias os gestores lidam com algumas dificuldades. A principal, e identificada no estudo, é a dos funcionários estarem responsáveis pela definição dos rumos que o negócio deve seguir, não mais numa postura passiva, mas efetivamente participando das decisões estratégicas.

No relato das pessoas entrevistadas, outra dificuldade identificada na formação e consolidação da empresa, foi a necessidade de obtenção de recursos para aquisição da unidade industrial, investimento e capital de giro. Apesar das condições favoráveis obtidas no financiamento junto ao BNDS, a empresa conta com um alto grau de endividamento, o que compromete, em parte, a possibilidade de crescimento da empresa.

Com base nos dados levantados sobre a Servatis, observou-se que em oito dimensões (Autoridade; Normas; Controle Social; Relações Sociais; Estrutura de Incentivos; Educação; Atuação Social/Reflexões sobre a Organização; Comunicação e Dimensão Simbólica) a realidade encontrada na Servatis corresponde em grande parte ao proposto nestas dimensões para empreendimentos autogestionários. Nas outras três dimensões (Recrutamento e Promoção; Estratificação Social; Diferenciação) a empresa apresentou uma menor proximidade aos aspectos propostos para empreendimentos autogestionários.

Na observação das atividades da Servatis, percebe-se um forte comprometimento de todos na busca do crescimento da empresa. Dorneles e Dellagnelo (2003) identificaram a mesma característica em seu estudo e sugerem que este modelo alternativo de gestão possa

apresentar uma importante contribuição nas discussões referentes à busca das empresas por profissionais motivados e criativos.

Outra característica marcante identificada no caso Servatis é a preocupação com o desenvolvimento da localidade, constatado através da atuação da empresa na comunidade em projetos sociais e na priorização de contratação de profissionais da região.

Segundo Dorneles e Dellagnelo (2003, p.7), “um dos pilares da autogestão é a educação dos trabalhadores e da qualificação deles como cidadãos e gestores, um processo de aprimoramento educacional leva a uma visão diferente por parte do ator social”, deve-se destacar o comprometimento da administração da Servatis que através de políticas que denotam a importância da educação, está estudando a implementação de um curso de graduação dentro de suas instalações beneficiando seus colaboradores e a comunidade local.

Nota-se na empresa, especificamente nas dimensões “Recrutamento e Promoção; Estratificação Social; Diferenciação”, um processo de afastamento dos valores esperados para organizações autogestionárias, esse fato evidenciado no estudo, reflete a pressão que o ambiente de negócios, cada vez mais competitivo, realiza nos negócios da organização.

A Servatis, embora apresente problemas e dificuldades para sua consolidação no mercado, representa um exemplo de que é possível uma organização autogestionária obter êxito, promovendo a manutenção de empregos e renda através da ajuda mútua.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTEAG, Associação Nacional dos Trabalhadores de Autogestão e Participação Acionária. **Autogestão**. Disponível em: <<http://www.anteag.org.br/>>. Acesso em: maio.2007.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

DORNELES, Simone Bochi. **AUTOGESTÃO: uma alternativa para o desenvolvimento regional**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2003.

DORNELES, Simone Bochi ; DELLAGNELO, E. H. L. . **Autogestão e Racionalidade Substantiva: a Bruscor - Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. - em Análise**. In: XVII ENANPAD, 2003, Atibaia. Anais do XVII ENANPAD, 2003.

FILHO, Cícero Virgulino Silva. **Cooperativas de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUTIERREZ, Luis Gustavo. **Autogestão, participação, propriedade e salário**. Revista de Administração. São Paulo, vol. 26, nº 4, p. 14-23, out./dez. 1991

JUSTINO, Maria José. **Incubadora tecnológica de cooperativas populares: experiência da UFPR**. Curitiba: UFPR; Proec, 2002.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi. **A Empresa De Autogestão: Uma Visão Psicossocial**. Maringá: 2002.

NASCIMENTO, Cláudio. **Autogestão e economia solidária**. In: TEMPORAES. Democracia e Autogestão. Edição Especial . São Paulo: Humanitas/USP, v.1, 1999.

ROSENFELD, Cinara L. **A autogestão e a nova questão social repensando a relação indivíduo-sociedade**. Civitas - Revista de Ciências Sociais v. 3, nº 2, jul.-dez. 2003.

ROTHSCHILD-WITT, Joyce. **The collectivist Organization.** *American Sociological Review*. v.44, n. 4, 1979.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** 2 ed. São Paulo: Contexto, 2003.

SOUTO, L. A. et al. **Autogestão Empresarial: propostas para discussão.** São Paulo: BNDES, 1997.

TAUILE, J. R., FARIA, L. A. E. **As transformações no capitalismo contemporâneo e sua natureza à luz de Marx.** In: *Revista de Economia Política*, v. 9, n.1, jan.-mar., 1999.

TAUILE, J. R. **Do socialismo de mercado à economia solidária.** In: *Revista de Economia Contemporânea*, 1º semestre de 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução do original Case study research: design and methods, por Daniel Grassi. 2 ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.