

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

Geanderson Lúcio de Souza Silva

2009



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

**ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DAS
CARACTERÍSTICAS DE UM EMPREENDIMENTO
AUTOGESTIONÁRIO.**

GEANDERSON LÚCIO DE SOUZA SILVA

Sob a orientação da professora

Stella Regina Reis da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ

Maio de 2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

GEANDERSON LÚCIO DE SOUZA SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Estratégia Empresarial.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/05/2009.



Stella Regina Reis da Costa. D.Sc. UFRRJ
(Orientador)



Silvestre Prado de Souza Neto. D.Sc. UFRRJ



Jorge Arantes Pinto de Abreu. D.Sc. UFF

*“A mente que se abre a uma
nova idéia jamais voltará ao seu
tamanho original”.*

Albert Einstein

Dedico esta dissertação, com todo carinho e amor aos meus pais, pelo exemplo de vida e amor.

AGRADECIMENTOS

Na conclusão deste trabalho e de toda minha jornada de aprendizado algumas pessoas contribuíram de forma especial e para elas devo meus eternos agradecimentos:

A Deus, pela minha vida, minha família e meus amigos.

Aos meus pais, José Augusto Netto e Gercina de Souza Silva, alicerces da minha vida.

A minha noiva, Amanda de Lima Paiva, pela compreensão e amor.

Ao meu irmão, Gladston Leonard, pelo companheirismo e exemplo.

Aos amigos Christina Godinho Vianna, Gustavo Pinheiro, Felipe de Barros Silva, Fábio Vianna, Eduardo Menezes, Marcelo Domingos, Fabrício Bezerra da Silva, Luciano Sacramento de Paula, Arthur Werner e Jackson Thiago Freitas, pelo carinho e incentivo.

Aos funcionários da Servatis, pelo auxílio e experiências compartilhadas.

Aos professores e coordenadores do PPGEN da UFRRJ, pelo aprendizado e apoio neste período.

Aos amigos de turma, especialmente Alex Pires e Flávia Galindo que marcaram presença fundamental neste importante processo da minha vida acadêmica e pessoal.

À minha orientadora, Stella Regina Reis da Costa, pela sabedoria, apoio, paciência e transferência de conhecimento no desenvolvimento desta dissertação.

RESUMO

SILVA, Geanderson Lúcio de Souza. **Economia Solidária: Um Estudo de Caso das Características de um Empreendimento Autogestionário**. 2009. 78p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

No atual contexto econômico mundial, marcado pelo avanço do desemprego e exclusão social, a busca por alternativas tem se tornada necessária e a economia solidária desponta como uma possibilidade, mesmo que restrita, para o enfrentamento do desemprego e exclusão social, através da disseminação de valores como a democracia, cooperação e relações solidárias entre trabalhadores, organizados em cooperativas ou empresas autogestionárias. O presente trabalho privilegia a discussão sobre as características das organizações autogestionárias e a diferença entre a teoria e as práticas sociais. Essa discussão é fundamental para a Economia Solidária, pois trata do apontamento de idéias e projetos que proporcionam soluções para a redução da problemática do desemprego. Por meio de um estudo de caso, em uma empresa química de autogestão, onde onze dimensões foram estudadas: autoridade, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social, diferenciação, educação, atuação social e comunicação, o objetivo principal de levantar informações a respeito das práticas sociais autogestionárias à luz da teoria e obtendo como resultado um novo modelo característico para as organizações autogestionárias.

Palavras-chave: Autogestão, Economia Solidária, Inclusão Social.

ABSTRACT

SILVA, Geanderson Lúcio de Souza. **Solidary Economic: A Case Study about the Characteristics of Self-management Organizations**. 2009. 78p. Dissertation (Master Science in Business Administration and Strategy). Institute of Human and Social Sciences, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

In the economical worldwide actual context, marked by the advance of unemployment and social exclusion, the search for alternatives have become necessary and the solidary economic unfold as a possibility, even restricted, to stand up to unemployment and social exclusion, through the dissemination of values as the democracy, cooperation and solidary relations among workers, organized in co-operatives or self-management enterprises. The actual work favors the discussion about the characteristics of self-management organizations and the difference between the theory and the socials practices. This discussion is fundamental for the Solidary Economic therefore meaning of the notice of ideas and projects that provide solutions for reduction of unemployment problematic. By means of a case study, at a chemical enterprise of self-management, where eleven dimensions were studied: authority, norms, social control, social relations, recruitment and promotion, incentive structure, social stratification, differentiation, education, social performance and communication, the main objective is to collect information regarding the self-management social practices to the light of the theory and obtaining as result a new model characteristic for the self-management organizations.

Keywords: Self-Management, Solidary Economic, Social Inclusion.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação do Problema e Justificativa do Tema	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Suposição	3
1.4 Metodologia da Pesquisa	3
1.5 Limitações do Estudo	3
1.6 Organização do Estudo	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Desemprego e Exclusão Social	5
2.1.1 Economia Global e Exclusão Social	5
2.1.2 Mercado de Trabalho e Desigualdade Social	5
2.1.3 Alternativas para a Inclusão Social	7
2.2 Economia Solidária	9
2.2.1 Origens Históricas da Economia Solidária	9
2.2.2 O Conceito de Economia Solidária	10
2.2.3 A reinvenção da Economia Solidária no fim do Século XX	12
2.3 Autogestão	13
2.3.1 Definição	13
2.3.2 Sustentabilidade de Empresas de Autogestão	15
2.3.3 Características das Organizações Autogestionárias	16
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO	20
3.1 Tipo de Pesquisa	20
3.2 Categorias de Análise	21
3.3 Apresentação da Organização Estudada	21
3.4 Coleta de Dados	22
3.5 Perfil dos Participantes	23
3.6 Limitações Metodológicas do Estudo	23
3.7 Análise dos Dados	23

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	25
4.1 Criação da Servatis: Desafio e Inclusão Social	25
4.2 Adesão e Participação Acionária	27
4.3 Estrutura Corporativa	29
4.3.1 Assembléia de Acionistas	29
4.3.2 Conselho de Administração	30
4.3.3 Diretoria Executiva	31
4.3.4 Conselho Consultivo	32
4.4 Indicadores Econômicos	33
4.5 Indicadores Sociais	36
4.6 Análise das Dimensões Organizações Autogestionárias	37
4.7 Modelo das Características Autogestionárias	56
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	63

LISTA DE SIGLAS

ANTEAG	Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
PESD	Programa Economia Solidária em Desenvolvimento
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
EBO	<i>Employee buy-out</i>

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelo para Análise das Organizações Autogestionárias	23
QUADRO 2 – Dimensões para Análise	27
QUADRO 3 – Participação dos Seguintes de Acionistas	37
QUADRO 4 – Composição do Conselho Consultivo	42
QUADRO 5 – Distribuição das Receitas	46
QUADRO 6 – Evolução Funcionários Diretos e Indiretos	47
QUADRO 7 – Modelo das Características de Empreendimentos Autogestionários	70

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Síntese da Evolução Societária da Empresa	34
FIGURA 2 – Organograma da Diretoria Executiva	41
FIGURA 3 – Evolução do Número de Clientes	44
FIGURA 4 – Evolução das Receitas	45
FIGURA 5 – Autoridade na Percepção dos Funcionários	49
FIGURA 6 – Percepção sobre as Normas da Empresa	51
FIGURA 7 – Percepção dos Valores e Processos de Avaliação de Funcionários	53
FIGURA 8 – Interação dos Membros e Ambiente de Trabalho	55
FIGURA 9 – Gestão de Cargos e Pessoal	57
FIGURA 10 – Programa de Incentivo ao Funcionário	59
FIGURA 11 – Critérios de Remuneração e Criação de Cargos	60
FIGURA 12 – Distribuição de Tarefas e Valorização do Conhecimento	62
FIGURA 13 – Incentivo ao Conhecimento e Desenvolvimento do Funcionário	64
FIGURA 14 – Interação com Projetos Sociais e Desenvolvimento da Comunidade	66
FIGURA 15 – Processos de Comunicação e Dimensão Simbólica do Empreendimento	68

CAPÍTULO I

Este capítulo introdutório tem por finalidade apresentar o tema deste trabalho, assim como seus objetivos, metodologias, suposições, limitações e a organização da pesquisa.

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Apresentação do Problema e Justificativa do Tema

O processo da globalização, avanços tecnológicos, novos métodos de produção e diferentes formas de organização do trabalho são alguns dos fatores que proporcionam a criação de novos postos de trabalhos e novas profissões. Em outra face, acompanha-se a extinção de postos de trabalhos e atividades profissionais. Esse dinamismo no mercado de trabalho nem sempre apresenta um saldo positivo entre a geração e a extinção de postos de trabalho. Rotineiramente, observamos o aumento na produção de bens e serviços com a redução da necessidade de pessoal ocasionando desequilíbrio no mercado de trabalho.

As grandes corporações, com unidades em diversos países, frequentemente avaliam a reestruturação dos seus negócios desfazendo-se das unidades que não são alinhadas com o negócio principal ou que apresentam desempenho inferior. Buscam países com grande oferta de mão-de-obra, onde possam instalar suas unidades, muitas vezes com incentivos fiscais, e contribuem para a desvalorização do assalariado. A saída dessas corporações de determinada região ocasiona um impacto social e disponibiliza uma massa de mão-de-obra que, às vezes, não consegue ser absorvida pelo mercado de trabalho local.

No Brasil, a abertura econômica, nos anos de 1990, reduziu a intervenção do Estado na economia, a proteção comercial e liberou os fluxos de capitais acarretando o agravamento do desemprego, hoje um dos maiores problemas sociais do país, despertando a preocupação da sociedade com suas conseqüências no aumento da criminalidade, qualidade de vida da população e desigualdade social.

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 desempregados ou com empregos precários. Para o autor a economia globalizada, competitiva e financeira, torna pessoas que até pouco tempo atrás eram essenciais para a geração de lucro como inválidas social, cívica e politicamente.

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

O conceito de Economia Solidária surgiu na França nos anos 90, motivada pelas transformações do contexto econômico do final do século XX, sua origem é influenciada pelo crescimento das desigualdades sociais, do desemprego e da exclusão social em contradição ao forte crescimento econômico observado no período.

A Economia Solidária, 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).

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 Singer (2002) 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 devido à reestruturação produtiva ou incompetência administrativa de seus gestores.

De acordo com 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 segmento produtivo e de um movimento social que vem crescendo e trazendo inúmeros benefícios à sociedade brasileira. Nesta mesma linha de pensamento, Singer (2002) 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.

A Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão (ANTEAG), fundada em 1991 com o intuito de promover a construção, divulgação e desenvolvimento de modelos autogestionários, é um exemplo do crescimento do número de empresas e de trabalhadores. Segundo a ANTEAG, atualmente a associação assessora empresas que respondem pela sustentação de 32 mil postos de trabalho em diversos setores da economia (ANTEAG, 2008).

O Governo Federal, em 2003, criou a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) com o objetivo de viabilizar e coordenar atividades de apoio à economia solidária em todo o território nacional. Sob o comando do economista Paul Singer, implantou o Programa Economia Solidária em Desenvolvimento (PESD) que tem como objetivo promover o fortalecimento e a divulgação da economia solidária, mediante políticas integradas, visando à geração de trabalho e renda, à inclusão social e à promoção do desenvolvimento justo e solidário.

O tema a ser desenvolvido nesta dissertação privilegia a discussão sobre as características das organizações autogestionárias e a diferença entre a teoria e as práticas sociais. Essa discussão é fundamental para a Economia Solidária, pois trata do apontamento de idéias e projetos que proporcionam soluções para a redução da problemática do desemprego.

A relevância do estudo prende-se ao fato da expansão do número de empresas autogestionária, principalmente no final do século passado, e a sua importância no cenário econômico local e nacional. Pesquisar as questões ligadas às características das empresas de autogestão significa analisar idéias, projetos e alternativas práticas para o problema do desemprego nacional.

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em obter, através de um estudo de caso, informações a respeito das práticas sociais autogestionárias à luz da teoria com a finalidade de se propor novo modelo característico para as organizações autogestionárias.

1.2.2 – Objetivos Específicos

Os objetivos específicos neste trabalho são os seguintes:

- Revisar os fundamentos sobre economia solidária e autogestão, enfatizando as questões ligadas às características das organizações;
- Analisar as características predominantes da organização em estudo;
- Comparar as características identificadas com modelos teóricos existentes.

1.3 – Suposição

Supõe-se que as aquisições de unidades industriais pelos seus funcionários seja um modelo que permita a aplicação das práticas sociais autogestionárias, desta forma, estabelecendo um modelo viável para o enfrentamento ao desemprego e a exclusão social.

1.4 – Metodologia da Pesquisa

Nesta investigação serão combinadas as seguintes modalidades de pesquisas: Pesquisa Descritiva, pois descreve a realidade, através de um estudo de caso, onde será utilizado o caso de uma unidade industrial adquirida por seus funcionários em abril de 2005. Pesquisa Documental, pois através do processamento dos documentos institucionais e legais da organização estudada, serão obtidas as informações necessárias para análise das características do empreendimento.

Neste trabalho será articulado o método de pesquisa dedutivo, pois é através de um estudo de caso que se pretende avaliar a sustentabilidade e mostrar as características de um empreendimento autogestionário. Para isso serão utilizados métodos qualitativos de pesquisa, tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no tratamento das informações.

Serão utilizados, nesta dissertação, como técnicas de pesquisa, a entrevista estruturada com funcionários de diversos níveis da organização, a pesquisa documental e a observação direta das atividades da empresa.

1.5 – Limitações do Estudo

Os dados serão coletados em apenas uma empresa autogestionária, assim sendo, por ser um estudo de caso único, os resultados obtidos não apresentam validade estatística para que possam ser generalizados. Yin (2001) esclarece, no entanto, que o objetivo do estudo de caso é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

1.6 – Organização do Estudo

Este trabalho será constituído de cinco capítulos. O primeiro capítulo introdutório apresenta o tema deste trabalho, assim como seus objetivos, metodologias, suposições, limitações e organização da pesquisa.

A fundamentação teórica desta pesquisa será apresentada no capítulo dois e consiste na apresentação do contexto de exclusão social e mercado de trabalho na economia contemporânea e uma revisão dos conceitos de economia solidária e autogestão.

No terceiro capítulo será abordado o procedimento metodológico adotado na pesquisa, onde são descritos o tipo e delineamento do estudo, categorias e sujeitos abordados e, por fim, as técnicas adotadas na coleta de dados.

O quarto capítulo apresentará a análise dos dados e um modelo proposto que delimita uma organização autogestionária.

No quinto capítulo serão desenvolvidas as considerações finais, onde se pretende sistematizar os resultados obtidos na realização do estudo.

CAPÍTULO II

No presente capítulo tem por finalidade apresentar a fundamentação teórica sobre Economia Solidária e Exclusão Social. O Capítulo aborda, ainda, as peculiaridades das organizações autogestionárias.

2.1 – Desemprego e Exclusão Social

2.1.1 – Economia Global e Exclusão Social

Segundo Wolfe (1995) a exclusão social é uma realidade que grupos, até recentemente pertencentes ao padrão de desenvolvimento econômico, têm sofrido ao serem marginalizados, em muitos casos, surgindo assim uma classe de novos excluídos. Para o autor as transformações sócio-econômicas contribuem para gerar uma massa de pessoas excluídas do sistema, levando ao redirecionamento do foco das discussões sobre problemas sociais. Anteriormente, a maior preocupação era com as condições de exploração imposta pela sociedade, agora se tornou a maior dificuldade encontrar formas de inserção social, qualquer que seja. O autor ressalta que, neste cenário, a tradicional bandeira defendida pelas esquerdas, as críticas ao trabalho de fábrica nos moldes fordistas, hoje, perderam parte de sua importância, com as discussões para a preocupação com um novo problema: incorporar os indivíduos ao mercado de trabalho; o que antes parecia ser a alienação através de um trabalho repetitivo e não-criativo, hoje, representa um distante modelo de segurança e estabilidade.

A análise da exclusão social é, para Rogers (1995), multidimensional, englobando não apenas acesso a bens e serviços, mas também as questões de segurança, justiça e cidadania, sendo assim, estão relacionadas aos aspectos culturais, étnicos, políticos e às desigualdades econômicas. Desta forma, o autor destaca que exclusão não está apenas ligada ao fato de estar excluído do mercado de trabalho, do acesso a moradias e serviços, incluindo públicos, a exclusão pode também estar no próprio mercado de trabalho, através do subemprego que geram renda insuficiente para garantir o padrão mínimo de qualidade de vida.

Ao longo das últimas duas décadas, para Dupas (1998), intensificou-se a implantação de grandes reformas sócio-econômicas relacionadas à abertura e integração de economias ao mercado global, apresentado como consequência, principalmente aos países subdesenvolvidos, um agravamento da desigualdade social e elevação dos índices de desemprego. O agravamento da exclusão social, agravado por crises internacionais no final dos anos 90 e pelo crescimento do desemprego e da informalidade começa a provocar os primeiros sinais de instabilidades das representações políticas.

2.1.2 – Mercado de Trabalho e Desigualdade Social

Cacciamali (1993) aponta que desde o início da década de 1980, o mercado de trabalho nacional apresenta uma elevada proporção de trabalhadores no mercado informal, ou seja, trabalhadores sem carteira assinada. Segundo o autor, os trabalhadores do mercado informal representavam cerca de 28% da população economicamente ativa, em 1981, permanecendo praticamente estável ao longo da década. A partir de 1990, o autor observa um elevado crescimento do índice, que atinge 38% ao final da década.

No quesito escolaridade, Soares (2004) aponta que a literatura nacional estabelece um consenso onde os trabalhadores da informalidade apresentam, em média, menos anos de estudo do que os assalariados com carteira assinada. De acordo com o autor, analisando o

período de 1990 a 2000, nota-se que houve uma forte redução na proporção de trabalhadores formais em todas as faixas de escolaridade, enquanto o número de trabalhadores informais apresentou crescimento simétrico. Para Scott (1999), é essencial que o profissional passe por contínuo aprendizado com o intuito de almejar uma vaga ou promoção no mercado de trabalho, concluindo que para obter sucesso é indispensável à busca constante para o aperfeiçoamento pessoal e profissional.

No Brasil, o debate acerca do tema desemprego vem se tornando essencial, dado ao aumento observado nos últimos anos. Os estudos das questões ligadas ao tema buscam entender melhor os fatores determinantes, ou seja, a variabilidade das taxas de acordo com as características de cada indivíduo, tais como grau de escolaridade, região, idade, sexo, etc (BIVAR, 1995).

Estes estudos parecem apontar em uma direção: a retração da capacidade de geração de emprego por parte do segmento industrial. Esta constatação representa um impacto direto no nível de emprego, despertando uma preocupação adicional uma vez que este setor tem sido tradicionalmente o maior responsável pela oferta de postos de trabalho, representando uma importante parcela de acesso à proteção das leis trabalhistas e oportunidades de treinamento e desenvolvimento do trabalhador. Desta forma, as análises referentes ao desemprego devem abordar também os aspectos qualitativos e não apenas, a tradicional visão da dimensão quantitativa (PASTORE, 1995).

O aspecto mais forte observado ligado ao nível de emprego na indústria, principalmente no início da década de 90, é o esforço do setor industrial, em resposta basicamente ao processo de abertura comercial, envolvendo a reestruturação organizacional e produtiva das empresas, passando por uma redução dos quadros de pessoal. O resultado, deste processo, foi uma redução no nível de emprego nas indústrias, marcante entre os anos de 1991 e 1996, tendo uma recuperação apenas após o lançamento do plano real (CAMARGO, 1996).

A distribuição de renda nacional caracteriza-se por apresentar um dos mais levados graus de perversidade da economia mundial, a consequência direta é a incidência significativa de pobreza caracterizada por renda per capita no Brasil insuficiente para atender às necessidades da população. O próprio mercado de trabalho, dentro da sua lógica de funcionamento e relação com as estratificações e desigualdades sociais existentes, leva à diferenciação do salário dos indivíduos que dele participam, desta forma afetando o nível da desigualdade de rendimentos (BARROS, 2000).

De certa forma pode-se dizer que o mercado de trabalho funciona, também, como um gerador de e revelador de desigualdades sociais. A remuneração oferecida de acordo com as características peculiares de um posto de trabalho ou em virtude das qualificações do trabalhador é apontada como forma de mostrar as diferenças na qualidade de uma ocupação ou do trabalhador, concomitantemente. A diferenciação ao remunerar indivíduos, que possivelmente tenham o mesmo potencial produtivo e desempenham papel parecido, acaba funcionando como fomentador de desigualdade (RAMOS, 1992).

Para Saul (2005) o anseio nacional pela retomada do crescimento econômico, teve como efeito a ampliação da desigualdade social e a criação de uma classe de trabalhadores excluídos do mercado de trabalho, para o autor as chamadas “políticas de emprego” conferem prioridade às restrições que possam inibir as atividades empregadoras pelo lado da oferta, e não no aspecto qualitativo, o autor ressalta que: Não basta crescer, o Brasil foi um dos países que mais cresceu durante o século vinte, mas não resolveu o problema da distribuição de renda.

2.1.3 – Alternativas para a Inclusão Social

Dupas (1999) levanta sua preocupação com o crescimento das ocupações denominadas de informais, aumento do desemprego, crescimento da desigualdade social e a criação de uma massa de trabalhadores marginalizados. Acrescido, a este cenário, o aumento do tempo que o trabalhador permanece a procura de ocupação coloca a sociedade de frente com problemas em um mercado de trabalho historicamente desigual e excludente.

Santos & Rodrigues (2002), ao analisar esse crescimento da desigualdade social e os processos alternativos para o modelo econômico vigente, defendem a importância da busca da qualificação dos envolvidos através de investimento na formação dos trabalhadores e valorização de cada pessoa, os autores afirmam que:

“as alternativas de produção não são apenas econômicas: o seu potencial emancipatório e as suas perspectivas de êxito dependem, em boa medida, da integração que consigam entre processos de transformação econômica e processos culturais, sociais, políticos” (p.64).

Os autores defendem, portanto, uma alternativa ao modelo predominante que permita, através de valores como igualdade e solidariedade, a inclusão dos indivíduos marginalizados. Segundo os autores o desenvolvimento alternativo é:

“formulado com base em uma crítica de fundo à estrita racionalidade econômica que inspirou o pensamento e as políticas de desenvolvimento dominantes. Contra a idéia de que a economia é uma esfera independente da vida social.[...] O desenvolvimento alternativo sublinha a necessidade de tratar a economia como parte integrante e dependente da sociedade.[...] inspira-se nos valores de igualdade e de cidadania, isto é, na inclusão plena dos setores marginalizados na produção e no usufruto dos resultados do desenvolvimento” (SANTOS & RODRIGUEZ, 2002, p.46).

Segundo Fridemann (1996), a discussão teórica-prática do desenvolvimento alternativo incorpora, além da crítica ao viés economicista, a análise social e privilegia a emergência da inclusão de todas as pessoas, na perspectiva da garantia do acesso a condições de vida das maiorias excluídas. Para o autor o ponto de partida é o espaço de convívio das pessoas, onde elas vivem, aprendem, amam, agem, trabalham, onde é possível desenvolvimento social, político, cultural e econômico de toda a sociedade.

De acordo com Todaro (1997) a análise do desenvolvimento alternativo assume um enfoque maior para a redução dos níveis de desigualdade social, na concepção do autor, esse caminho é o:

“processo que compreende uma eficiente alocação de recursos e um crescimento sustentável do produto agregado no longo prazo, promovido pelo emprego de mecanismos econômicos, sociais e institucionais, com vistas ao incremento rápido e em larga escala dos níveis de vida, sobretudo das massas mais pobres [...]” (p.18).

Linha de pensamento também compartilhada por Arruda (2000), o autor afirma que uma nova política social deve ser amparada por princípios de solidariedade,

“o desafio-chave da etapa atual da nossa História é, pois, democratizar os ganhos da produtividade e os benefícios da economia do tempo de trabalho, de modo que cada um e todos os cidadãos das sociedades nacionais e global nos tornemos capazes de: 1)ter o suficiente para garantir sustentavelmente um nível digno de sobrevivência própria e de nossas famílias; e 2) orientar nossas energias para o trabalho de desenvolver dimensões superiores de nós próprios indivíduos, comunidades, nações, humanidade. Esta é a essência de uma nova política do trabalho e do projeto de uma economia e uma cultura política e social da solidariedade e da co-responsabilidade”(p.125).

Melo (2002) analisa o desenvolvimento alternativo em uma perspectiva mais longa onde não substituiria o modelo atual e sim haveria uma co-existência entre os modelos através de uma economia pluralista,

“a questão não é apenas tentar encontrar respostas economicamente viáveis em nível local, mas sim envolver-se em um processo que – a longo prazo e com trabalho em rede de um conjunto de estruturas e experiências locais- produza uma alternativa global (ou alternativas, pois o desenvolvimento implica diversidade) à destrutiva economia dominante e às nossas sociedades fragmentadas. Não consiste, no entanto, em um novo sistema para substituir o antigo, mas antes, creio, no lento mas sólido estabelecimento de uma coexistência criativa e fértil de diferentes formas de trabalho, produção, consumo e convivência. E isto é, sem dúvida, um passo decisivo para o avanço da democracia: atingir uma economia plural como parte de uma sociedade verdadeiramente aberta” (p.466).

Lisboa (2001) caracteriza a economia solidária como um possível vetor de desenvolvimento com bases sustentáveis, permitindo a inclusão dos indivíduos onde são encorajados valores como autonomia, democracia e participação, o autor coloca economia solidária uma alternativa viável,

“por emergir de um tecido social mais densamente organizado, a economia solidária corresponde aos processos locais de empoderamento (de ampliação do poder da sociedade). Ao entender que a territorialidade permite sólidos elos na construção de um novo mundo, a economia solidária valoriza o território, está comprometida com a localidade e prioritariamente presente no mercado inter-regional, procurando uma forma ótima de uso do capital natural de forma compatível com a melhor qualidade de vida da população residente (ou seja, é vetor de um desenvolvimento endógeno e sustentável)” (p. 46).

Para Singer (2002), embora a economia solidária desponte como um modelo alternativo existe, ainda, um longo caminho para se tornar superior ao capitalismo, para o autor,

“a economia solidária só se tornará uma alternativa superior ao capitalismo quando ela puder oferecer a parcelas crescentes de toda a população oportunidades concretas de auto-sustento, usufruindo o mesmo bem-estar médio que o emprego assalariado proporciona. Em outras palavras, para que a economia solidária se transforme de paliativo dos males do capitalismo competidor, ela terá de alcançar níveis de eficiência na produção e distribuição de mercadorias comparáveis aos da economia capitalista e de outros modos de produção, mediante o apoio de serviços financeiro e científico-tecnológico solidários” (p.120).

2.2 – Economia Solidária

2.2.1 – Origens Históricas da Economia Solidária

A união de trabalhadores para lutar contra dificuldades e injustiças, especialmente riscos profissionais, segundo Demoustier (2006), é uma prática observada desde a Grécia Antiga e da Idade Média. Para a autora, a dominação do capitalismo, no final do século XVIII, provocou a renovação destas práticas, sob formas variadas, contestando mais ou menos radicalmente o capitalismo, mostrando vitalidade até chegarem às iniciativas associativas atuais.

De acordo com Fronza (2002), o surgimento da economia solidária está associado a um modo alternativo de produção desenvolvido pelos que se encontram marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária representa a unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição com a socialização destes meios.

Singer (2002) ressalta que a Economia Solidária surgiu logo após o capitalismo industrial e representa a reação ao empobrecimento dos artesãos provocado pelo desenvolvimento e difusão das máquinas e da organização fabril da produção. O autor relata que a exploração dos trabalhadores nas fábricas não tinha limites, baixa remuneração, exploração do trabalho infantil e longas jornadas de trabalho, entre outros abusos, eram práticas rotineiras. Assim, a economia solidária nasce como forma de reação ao empobrecimento dos trabalhadores iniciado pela difusão das máquinas e da organização industrial.

Neste contexto, no início do século XIX o industrial britânico Robert Owen, proprietário de um complexo têxtil em New Lanark, iniciou algumas práticas de proteção aos seus trabalhadores, limitando a jornada de trabalho e proibindo o emprego de crianças, para as quais ergueu escolas. A implantação destas práticas resultou em uma maior produtividade e tornou a empresa bastante lucrativa. As práticas adotadas por Robert Owen tornaram-se referência e visitantes de vários lugares do mundo visitavam a empresa em New Lanark para entender como o dinheiro investido em bem-estar dos trabalhadores era recuperado na forma de lucro (SINGER, 2002).

Após a revolução francesa e a vitória britânica sobre Napoleão, em Waterloo, a economia da Grã-Bretanha caiu em profunda recessão. Owen apresentou ao governo, em 1817, um plano de auxílio aos mais pobres, cujo número se multiplicava, composto por

aquisição de terras e criação de Aldeias Cooperativas de até 1.200 pessoas trabalhando nas terras e em indústrias. Owen empenhava-se em convencer o governo de que era possível que em pouco tempo as Aldeias seriam sustentáveis e não precisariam mais de recursos (SINGER, 2002).

Com a negativa do governo britânico em implantar seu plano, Owen partiu para os Estados Unidos, onde em 1825 implantou em New Harmony, no estado de Indiana, uma Aldeia Cooperativa que seria o modelo para a sociedade do futuro. Owen permaneceu à frente do projeto até 1829, neste período houve várias cisões e ele retornou para a Inglaterra. Enquanto Owen seguia com seu projeto nos Estados Unidos, seus discípulos seguindo os princípios de Owen iniciaram um movimento de criação de cooperativas por toda Inglaterra. O primeiro registro de cooperativa owenista foi a London Co-operative, criada por George Mudie que reuniu um grupo de jornalistas e Figuras de Londres e propôs que formassem uma comunidade e vivessem dos ganhos das suas atividades profissionais, o resultado desta união foi a publicação do jornal *The Economist*, em 1821. O número de cooperativas cresceu rapidamente, em 1832 Owen fundou o National Equitable Labour Exchange (Bolsa Nacional de Trabalho Equitativo) com a finalidade de oferecer aos trabalhadores um mercado em que pudessem trocar suas mercadorias, as trocas eram intermediadas por uma moeda própria onde estava representado o número de horas que um trabalhador médio gastava para produzir a mercadoria (SINGER, 2002).

Singer (2002) ressalta que esta fase inicial da história da Economia Solidária pode ser considerada como “cooperativismo revolucionário”. Para o autor, Owen sintetizou o pensamento e ação tornando evidente a ligação da Economia Solidária com crítica operária e socialista do capitalismo. O autor menciona, ainda, a experiência francesa, onde o principal autor foi Charles Fourier, que tinha como idéia principal que a sociedade se organizasse de tal forma que o trabalho fosse disposto de tal forma que cada indivíduo poderia escolher aquele que mais o atraía, resultando em um grande aumento de produtividade. No entanto, a sociedade proposta por Fourier não era coletivista, pois preservava a propriedade privada e a liberdade individual de mudar de trabalho, para evitar a concentração de renda Fourier estabelece alguns mecanismos de redistribuição da renda, como renda mínima para cada membro.

2.2.2 – O Conceito de Economia Solidária

Segundo a ótica de Roca (2001),

“a economia solidária recobre diferentes formas de organização onde os cidadãos e cidadãs se incumbem seja para criar sua própria fonte de trabalho, seja para ter acesso a bens e serviços de qualidade ao mais baixo custo possível, numa dinâmica solidária e de reciprocidade que articula os interesses individuais aos coletivos” (p.37).

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” (p.10).

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.

Desta forma Silva (2002) elucida que

“a economia solidária, herdeira dos projetos de geração de renda, estatais ou alternativos, se apresenta, ao longo da década de 1990, como uma estratégia social e de sobrevivência que ganhou muita visibilidade enquanto forma de enfrentamento da desigualdade social, podendo inserir-se do nosso ponto de vista, nas discussões sobre distributividade e assistência sociais até então centradas nos deveres do Estado, como provedor de mínimos sociais [...] ampliando assim seu espectro de abordagem até então localizado nos processos de transformações do mundo do trabalho” (p.47)

O conceito da economia solidária é voltado para valores de democracia, igualdade e solidariedade, apresentando como caminho a construção de um modelo de sociedade que, de segundo Tesch (1999, p.43), *“viabilize sistemas e setores econômicos que coloquem o homem no centro de suas prioridades e não o lucro e o consumismo pelo consumismo e passe a incorporar a economia e a solidariedade.”*

A economia solidária, 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).

Lisboa (2000) menciona a importância da economia solidária para o desenvolvimento local, quando diz:

“A Economia Solidária está cada vez mais solidamente ancorada em dinâmicas locais/regionais de desenvolvimento, ela se fortalece como um dos atores que constroem, em médio prazo, uma verdadeira política nacional de enfrentamento da pobreza, amparada numa sólida opção por um modelo de desenvolvimento endógeno e uma conseqüente inserção ativa na mundialização” (p.60).

Singer (2002) aponta que a economia solidária 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.

2.2.3 – A reinvenção da Economia Solidária no fim do Século XX

Segundo Singer (2002), o avanço do movimento operário conquistando direitos para os assalariados melhorando as condições: elevação dos salários, redução de jornada de trabalho, elevação dos salários e seguridade social amplificada, contribuiu para uma nova postura do movimento sindicalista que em vez de lutar pela emancipação dos trabalhadores passou a defender os direitos conquistados e a sua ampliação. Essa nova concepção tornou os sindicatos organizações poderosas onde o mais crucial é a luta pela conservação do emprego e a partir deste alcançar uma espécie de cidadania “social” que compensaria a posição subordinada e alienada que ocupam.

Para o autor, esta mudança é uma das principais razões pelo crescente desinteresse pela economia solidária contribuindo para formação de uma classe de trabalhadores, entre as décadas de 1940 e 1970, que se acostumou ao pleno emprego e acomodou-se com a condição de assalariado. Singer identifica uma mudança radical a partir da segunda metade dos anos 70, quando grande parte da produção em massa foi transferida para países onde a conquistas do movimento operário nunca se realizaram.

Esse movimento teve como consequência a eliminação de milhares de postos de trabalho e piorou a situação de outros milhares que passaram a aceitar um certo grau de “flexibilização” de seus direitos e a redução de salários. Como resultado, Singer (2002) aponta o ressurgimento com força da economia solidária em muitos países, porém, “reinventada”. Para o autor esse novo movimento é caracterizado pela volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento. Esta mudança também associada à mudança que atingiu os movimentos de esquerda no período:

- Crise dos Estados do “socialismo realmente existente” da Europa Oriental, ficando claro que o planejamento central da economia do país imposto por uma “ditadura do proletariado”, não tenha qualquer semelhança com o que sempre se entendeu que fosse socialismo ou comunismo;
- Semifracasso dos governos e partidos social-democratas, principalmente na Europa, mas também na América Latina, mesmo vencendo eleições não conseguira mais do que atenuar os excessos do neoliberalismo e preservar mal as instituições básicas do Estado de bem-estar social.

Neste contexto é evidenciada a reinvenção da economia solidária. Singer (2002) esclarece que esse novo movimento, não prescinde inteiramente do apoio do Estado, mas de uma ampla faixa da população que deve ter disposição para aprender e experimentar, para aderir aos princípios de solidariedade, da igualdade e da democracia. O autor ressalta que a economia solidária,

“poderá ser mais do que mera resposta à incapacidade do capitalismo de integrar em sua economia todos os membros da sociedade desejosos e necessitados de trabalhar. Ela poderá ser o que em seus primórdios foi concebida para ser: uma alternativa superior ao capitalismo” (p.114)

2.3 – Autogestão

2.3.1 – Definição

Segundo Verardo (2003) a Economia Solidária e Autogestão representam um projeto e, antes de tudo, um movimento social. Não se caracterizando apenas como uma utopia uma vez que já se realiza como alternativa não só econômica, mas também social e cultural. O caráter alternativo, porém, do ponto de vista cultural, é marcante porque se desenvolve num mercado e numa sociedade essencialmente avessos à solidariedade entre as pessoas; e apesar disso tem sobrevivido.

Singer (2003) aponta que 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 administrativas de seus gestores.

Singer (2002) acrescenta que a maior diferença entre a economia capitalista e solidária pode está no modo como as empresas são administradas. Para o autor, a primeira aplica a administração hierárquica, ou seja, a heterogestão¹, onde as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo. Na economia solidária, o modo de administração é a autogestão, onde as ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo.

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).

Desta forma, na concepção de Novaes (2001), com a consolidação e formação de um mercado integrado, constituído basicamente por empresas autogestionárias, onde os trabalhadores, através da livre e espontânea vontade, assumiriam o controle coletivo dos meios de produção, daria origem a um processo de revolução social, que mesmo coexistindo com o sistema capitalista, o colocaria em xeque.

A autogestão, segundo Singer (2002), exige um esforço adicional dos trabalhadores, uma vez que além de realizarem as tarefas destinadas ao seu cargo, cada um deles deve se preocupar com os problemas gerais da empresa. Para o autor o fato de todos estarem a par da situação da empresa e realizarem este esforço adicional contribui para a cooperação inteligente e produz ótimos resultados.

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, 2008).

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.

1 Singer (2002, p.17) conceitua a heterogestão como o modelo tradicional onde os trabalhadores do nível hierárquico mais baixo sabem apenas o necessário para executarem suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras, conforme sobe o nível hierárquico maior o grau de informação e o poder de decisão enquanto, para o autor, a autogestão é a administração democrática da economia solidária.

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.

Segundo Nascimento (1999), na análise da literatura brasileira sobre autogestão, três fases são determinadas: 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.

Segundo Tauile (2002), no Brasil a autogestão teve um campo fértil para o crescimento, devido basicamente a 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 (2002) 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.

No que tange à constituição jurídica das organizações autogestionárias, segundo Tauile (2000), elas podem ser cooperativas, sociedade limitada, sociedade anônima ou associações. Ainda de acordo com Tauile (2002, p.7), a formação dos empreendimentos autogestionários no Brasil ocorre de diversas maneiras, 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.

2.3.2 – Sustentabilidade de Empresas de Autogestão

Para Reis (2005, p.5) a sustentabilidade é entendida como a capacidade que as organizações têm de se manter em funcionamento cumprindo os objetivos a que se propõe, em consonância com a filosofia da economia solidária, não está relacionado com o resultado financeiro exclusivamente ou com a capacidade de gerar receita dentro da organização que seja suficiente para cobrir os custos operacionais e obter sobra, mas também com o resultado político e social das suas ações, o autor destaca que a sustentabilidade “*tem um caráter mais amplo, sobretudo no âmbito da economia solidária. Está relacionada com uma diversidade de fatores que interferem na sua viabilidade e no seu projeto político*”.

Muitos autores apresentaram preocupação sobre a capacidade de sobrevivência das iniciativas da economia solidária, no entanto, um quadro promissor apresentado pelos empreendimentos da economia solidária, que, apesar de apresentarem uma certa fragilidade, têm despertado o apoio de ativistas, organizações e órgãos públicos (REIS, 2005).

A preocupação com a sustentabilidade, segundo Gonçalves (2000), deve-se a um histórico de fracasso de muitas indústrias autogestionárias, embora esse fato possa ser constatado o modo de produção autogestionário apresenta algumas características que surgem como indícios de viabilidade e fazem crer que novos empreendimentos podem ser capazes de competir no mercado capitalista. Em qualquer negócio, a viabilidade se dá em determinadas condições financeiras, de mercado e de trabalho. As restrições financeiras ou de mercado são determinantes no sucesso de qualquer empreendimento e pouco diferem pelo fato da indústria ser um modelo autogestionário. Dificuldades financeiras e mercadológicas são normais, pois justificam grande parte dos fracassos de iniciativas autogestionárias, uma vez que a maioria surgiu a partir de indústrias convencionais falidas ou em quase falindo, com parques industriais obsoletos, sem capital para investimento e giro.

Segundo Podetti (1982) o fato mais notável é que os empreendimentos autogestionários, constituído por renovados atores engajados e interessados em seu sucesso, freqüentemente é, por isso mesmo, não só viável, como sustentável ao longo do tempo, promovendo, portanto o desenvolvimento econômico e social. Para o autor em sociedades debilitadas de políticas públicas pertinentes, com elevados índices de desemprego, distribuição de renda precária e carência de renda para a maioria da população, cresce a importância de um elevado grau de apoio político-institucional para esses empreendimentos autogestionários que contribuem na geração e distribuição de renda.

Visão compartilhada por Singer (1997), segundo o autor a viabilidade dos empreendimentos de autogestão está associado ao engajamento dos funcionários no projeto e apresenta-se como uma alternativa viável e capaz de atingir resultados satisfatórios:

“[...] o surpreendente é que os operários, sem experiência administrativa e sem conhecimentos, tiveram êxito onde o capital privado fracassou. Isto não foi milagre nem obra do acaso. Na realidade está se forjando uma metodologia de reorganização e reestruturação de empresas que possibilita a sua reabilitação, exatamente porque a sua gestão passou às mãos dos trabalhadores” (p.2).

Ainda segundo Singer (1998), o modelo autogestionário coloca os “novos gestores” em frente a um novo desafio onde devem mudar a própria mentalidade, superando a cultura paternalista e patronal processualmente convencendo-se de que agora a empresa caminha sob sua gestão e responsabilidade. Essa transformação da compreensão e prática, desses novos

empreendedores, é fundamental, criando a nova identidade da organização como bem referencia o autor,

“[...] para que a experiência da autogestão possa dar certa, vai ser preciso que os autogestores se convençam da validade da proposta e se imbuam dos valores correspondentes, quais sejam a lealdade maior ao coletivo, a adesão à democracia como método de interação e a valorização da igualdade num contexto em que diferenças existem e não podem ser eliminadas de imediato” (p. 8)

Esse pensamento é compartilhado por Ponte Júnior (1998), que ressalta o ganho de competitividade das empresas de autogestão frente as tradicionais empresas capitalistas,

“A autogestão se apresenta não só como um pré-requisito para garantir a efetiva implementação dos princípios cooperativistas, como pode tornar-se uma ferramenta estratégica de ganho de competitividade em relação a empresas com estrutura convencional de gestão. A autogestão cria um ambiente favorável dentro da cooperativa para a existência de grupos polivalentes, autônomos e co-responsáveis pelas decisões tomadas” (p.36).

2.3.3 – Características das Organizações Autogestionárias

O trabalho de Dorneles 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, especificamente o estudo de Rothschild-Whitt (1979), sintetizou um modelo que contempla onze dimensões para análise de características das organizações autogestionárias, apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 - Modelo para Análise das Organizações Autogestionárias

Dimensões	Características de Organizações Autogestionárias
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 à 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>

<p>5. Recrutamento e Promoção</p>	<p>- Emprego baseado em amigos, valores sócio-político, 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>
<p>6. Estrutura de Incentivos</p>	<p>- Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.</p>
<p>7. Estratificação Social</p>	<p>- Igualitária; os diferenciais de recompensa, não devem existir, mas se existirem, devem ser estritamente limitados pela coletividade.</p>
<p>8. Diferenciação</p>	<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 do <i>factotum</i> amador. Desmistificação da especialização</p>
<p>9. Educação</p>	<p>- Preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de forma que propicie a auto-emancipação.</p>

<p>10. Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização</p>	<p>- Presença de grupos de estudo sobre a atuação da classe trabalhadora no país e fora dele. Atuação forte por meio dos trabalhadores junto à 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.</p>
<p>11. Comunicação e Dimensão Simbólica</p>	<p>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.</p>

Fonte: Dorneles (2003)

No estudo de Dorneles e Dellagnelo (2003), em uma organização que produz material para a indústria de calçados, as onze dimensões propostas por Dorneles (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.

CAPÍTULO III

Este capítulo tem por finalidade abordar os procedimentos adotados na realização da pesquisa. Primeiramente, é apresentado o tipo de pesquisa e as categorias que foram analisadas no decorrer do estudo. Após, são descritos a organização estudada, técnicas utilizadas para coleta dos dados e as limitações do estudo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 – Tipo de Pesquisa

Conforme os critérios de Gil (1990), a pesquisa, considerando o nível de complexidade, pode ser classificada como Pesquisa Descritiva e de acordo com os meios disponíveis para a coleta de dados e do controle dos fatores pelo pesquisador pode se classificar a pesquisa como Estudo de Caso.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um excelente método de pesquisa que tem proporcionado ricas, criteriosas análises e uma valiosa contribuição no desenvolvimento teórico. O autor ressalta 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.

De acordo com Yin (2001), o método de estudo de caso deve ser utilizado para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, o método se desenvolve a partir do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. O autor argumenta que o estudo de caso é uma estratégia que deve ser escolhida quando o pesquisador deseja examinar eventos contemporâneos, utilizando para isto muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, acrescentando duas fontes de evidência: a observação direta dos acontecimentos sob estudo e a entrevista dos sujeitos envolvidos.

Yin (2001, p.28), acrescenta que a utilização do método estudo de caso apresenta vantagem sobre os outros métodos, geralmente, quando “se faz uma pergunta do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Segundo GIL (2002) a pesquisa caracteriza-se como pesquisa *ex-post facto*, pois o pesquisador não dispõe de controle sobre a variável independente relatando fatos que se ocorreram sem sua interferência.

3.2 – Categorias de Análise

Neste estudo serão aplicadas as onze dimensões para análise de organizações autogestionárias, apresentadas no Quadro 2, estabelecidas no estudo de Dorneles (2003) .

QUADRO 2: Dimensões para Análise

Dimensões
1. Autoridade
2. Normas
3. Controle Social
4. Relações Sociais
5. Recrutamento e Promoção
6. Estrutura de Incentivos
7. Estratificação Social
8. Diferenciação
9. Educação
10. Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização
11. Comunicação e Dimensão Simbólica

Fonte: Adaptado de Dornelles (2003)

3.3 – Apresentação da Organização Estudada

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 às 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.

O final da década de 90, marcou a aquisição e incorporação dos ativos e produtos por uma multinacional alemã, que herdou 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.

3.4 – Coleta de Dados

Os dados para os estudos de caso podem se basear em muitas fontes de evidência, das quais seis fontes importantes podem ser destacadas: documentação, registros em arquivos, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos YIN (2001, p.109).

Na fase de coleta de dados, deste estudo, optou-se pela entrevista e questionário estruturado como técnicas principais de pesquisa e como técnicas complementares foram utilizadas a análise documental e observação direta.

Yin (2001, p. 116) ressalta que a entrevista é “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. Na fase de entrevista, deste estudo, será utilizado um roteiro de entrevista estruturado (apêndice I), adaptado de Dorneles (2003), permitindo ao pesquisador captar e entender a visão de cada membro da diretoria sobre cada uma das dimensões propostas para a pesquisa, desta forma, atingindo o objetivo do estudo. Os outros níveis hierárquicos, gerência, administrativo e operacional, participam através de questionários estruturados (apêndice II). Yin (2001, p. 118) ressalta que a escolha de respondentes específicos e bem-informados pode fornecer interpretações importantes para o estudo.

O questionário foi pré-testado em uma amostra de 10 pessoas e o resultado desse pré-teste serviu para uma revisão final do instrumento, sendo as poucas alterações sugeridas implantadas com êxito.

De acordo com Yin (2001, p.112) “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes de pesquisa”. Neste estudo, a análise documental será utilizada com o intuito de legitimar as evidências provenientes da entrevista e consiste na análise do estatuto social da organização, plano de negócios, atas de reuniões, atas de assembléias, estatuto, correspondências, balanço financeiro e procedimentos.

Yin (2001, p. 119-120) esclarece que uma visita de campo cria a oportunidade de fazer observações diretas gerando evidências úteis sobre o tópico em estudo. Neste estudo, a observação direta visa obter conhecimento sobre a organização, o funcionamento operacional e as condições físicas de trabalho existentes na empresa.

A fase de coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2008 nas dependências da empresa, os questionários ficaram à disposição no restaurante da empresa, onde havia grande circulação de pessoas, as entrevistas ocorreram na sala de cada um dos entrevistados em dias previamente acordados.

3.5 – Perfil dos Participantes

Na fase de entrevista, os sujeitos da pesquisa que forneceram as informações fazem parte do alto escalão diretivo da empresa, sendo que dois participaram de todo o processo de criação da nova empresa e o outro participante entrou a cerca de dois anos na sociedade. A entrevista semi-estruturada permitiu que se pudesse explorar, na visão da alta administração as características informações a respeito das práticas sociais autogestionárias. As entrevistas foram gravadas e transcritas a fim de se assegurar à análise completa do conteúdo. As identidades dos entrevistados foram protegidas, não sendo registradas na entrevista e, por consequência, na transcrição das mesmas.

Na coleta de dados através dos questionários disponibilizados no restaurante da empresa para todos os funcionários, sendo que participaram da pesquisa 68 funcionários da empresa, sendo que quanto à participação acionária, em sua grande, 79,41% dos respondentes são acionistas da empresa, quanto ao nível hierárquico, 61,76% dos respondentes são classificados como nível operacional, 27,94% são classificados como nível administrativo e 10,30% são classificados como nível gerencia e com relação ao tempo de empresa, o tempo médio obtido foi de 2,6 anos de atuação. Os resultados foram apresentados na forma gráfica para melhor análise e interpretação dos dados.

3.6 – Limitações Metodológicas do Estudo

De acordo com Yin (2001), a utilização do estudo de caso como método de pesquisa é desprezada por muitos pesquisadores pelas seguintes razões: falta de rigor na pesquisa e fornecer pouca base para uma generalização científica. Para o autor, a falta de rigor ocorreu por inúmeras negligências dos pesquisadores na condução de estudos de caso, quando este não segue procedimentos sistemáticos ou aceita evidências equivocadas ou permite visões tendenciosas. Para que isto não ocorra neste estudo, as técnicas são aplicadas seguindo procedimentos sistemáticos buscando eliminar interpretações tendenciosas.

Os dados foram coletados em apenas uma empresa autogestionária. Os resultados obtidos não apresentam validade estatística para que possam ser generalizados para uma população ou universo. No entanto, como Yin (2001, p.30) esclarece, o objetivo do estudo de caso é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências, portanto, perfeitamente possível à proposição teórica a partir do estudo.

3.7 – Análise dos Dados

De acordo com as características desta pesquisa, os dados serão tratados de forma qualitativa, utilizando a estatística como ferramenta de apoio e como técnica a análise de conteúdo (PESSOA, 2005).

A estratégia analítica geral deste estudo é baseada em proposições teóricas, pois a partir das proposições teóricas do estudo de Dorneles (2003) são aplicadas as técnicas analíticas específicas. Segundo Yin (2001, p.140-141), a estratégia geral “baseada em proposições teóricas” é a estratégia preferida pelos pesquisadores. Segundo o autor nesta estratégia de pesquisa, os objetivos e estratégias baseiam-se em proposições que refletiram no conjunto de questões da pesquisa, revisão da literatura e novas proposições ou hipóteses que possam surgir.

Na análise dos dados, duas técnicas analíticas específicas foram combinadas: adequação ao padrão e construção da explanação. A partir das proposições teóricas de

Dorneles (2003), padrão geral de resultados, é comparado com os resultados obtidos no caso estudado (adequação ao padrão) e uma nova proposição social ou política é estabelecida (construção da explanação).

Na análise das questões com escala concordância, considerou-se como forte concordância ou discordância as assertivas que concentraram pelo menos 75% das respostas. Nas questões com concentração entre 50% e 74% das respostas considerou-se como fraca concordância ou discordância.

CAPÍTULO IV

Este capítulo tem por finalidade apresentar e analisar os dados obtidos no decorrer do estudo. As técnicas utilizadas para chegar aos dados apresentados a seguir foram descritas nos procedimentos metodológicos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Criação da Servatis: Desafio e Inclusão Social

A história da fábrica de Resende, fotos no Apêndice III, é muito anterior à criação da Servatis, a empresa iniciou suas atividades em 1957, com a produção de produtos farmacêuticos e veterinários, na época a divisão veterinária do grupo norte-americano apresentava algumas vantagens para se tornar um grande pólo químico: localização entre as principais cidades do país (Rio de Janeiro e São Paulo), área plana, inexistência de comunidade próxima às instalações da empresa e mercado brasileiro com potencial de crescimento.

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, dentre elas a produção de agro-químicos, onde a empresa passou a exercer a liderança de mercado de insumos para a produção de soja nas décadas 80 e 90.

A unidade Resende, no final da década de 80, era principal fornecedor global de herbicidas para a cultura de soja e responsável por grande parte do faturamento do grupo. No início da década de 90 o grupo iniciou a especialização da unidade terminando com as atividades de fermentação e produção de veterinários, focando suas atividades unicamente na produção de defensivos para a agricultura. Novas unidades produtivas e modernização permitiram a empresa ter a capacidade de pesquisar e desenvolver as melhorias necessárias e obtenção de melhor rendimento ao processo. Toda essa evolução tecnológica foi o principal atrativo para aquisição da unidade por outro grupo norte-americano, a American Home Products.

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, a unidade começou um processo de redução de pessoal e a eliminação de alguns produtos de sua carteira. A unidade que chegou a ter quase mil funcionários no auge dos negócios contava nesse contexto com cerca de 300 funcionários.

A notória decadência dos negócios do grupo resultou no assédio por grupos ainda maiores ávidos pela eliminação de concorrentes e ampliação da carteira de produtos e tecnologia. Esse contexto culminou na venda toda a divisão de agro-químicos da American Home Products para uma das maiores multinacionais da Alemanha.

Com a aquisição e incorporação dos ativos e produtos, a multinacional alemã herdou, junto com a tecnologia, novos produtos e clientes, grande capacidade ociosa nas unidades produtivas a nível mundial. Os novos proprietários iniciaram uma série de estudos que apontavam o fechamento de várias unidades da empresa e a transferência das produções para outras unidades do grupo. No Brasil, estes estudos concluíram que o fechamento da unidade de Resende deveria ser realizado.

Informação restrita aos executivos da empresa gerou grande preocupação dos gestores da unidade Resende tanto pela importância da empresa para o município, na época segunda

maior empresa privada, tanto pelo fato de grande parte dos funcionários da empresa terem idade superior a 45 anos, o que provavelmente dificultaria em muito a recolocação destas pessoas no mercado formal de trabalho. Isso levou o grupo gerencial ao desenvolvimento de alternativas visando impedir tal impacto social, as primeiras iniciativas buscavam a venda da unidade para outros concorrentes, o que acabou não ocorrendo por falta de interessados com capacidade financeira para adquirir a unidade de grande porte.

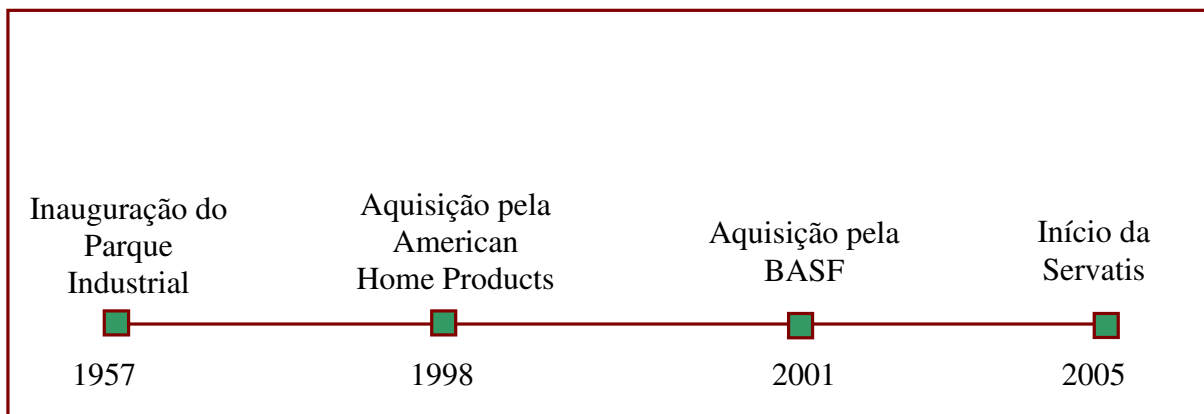
Os entrevistados destacam a importância do não fechamento da unidade,

“[...] não podíamos permitir que o complexo fosse fechado, teríamos um impacto muito grande na localidade” Relato de Entrevista.

“[...] a alternativa lógica seria a realização de nova venda da unidade, porém, não houve empresas com capacidade financeira interessada aquisição da unidade” Relato de Entrevista.

Uma alternativa para a unidade começou a ser estudado pela gerência, o que futuramente seria o projeto autogestionário denominado Servatis S.A., seria um modelo que permitisse a manutenção dos empregos e ainda o desenvolvimento econômico de todos, a criação de uma empresa dos funcionários, a trajetória até a formação da empresa autogestionária pode ser observada na figura 1:

FIGURA 1 – Síntese da Evolução Societária da Empresa



Fonte: Levantamento de Campo

Segundo Vieitez (2001, p. 144), em estudo de outras organizações autogestionárias “o fator preponderante, com evidência empírica clara, que leva à formação das empresas, é a perspectiva do desemprego e, conseqüentemente, a manutenção do posto de trabalho”. A motivação inicial para a concepção da Servatis, portanto, segue o ponto de partida inicial na formação dos empreendimentos autogestionários pesquisados pelo autor.

De o Acordo de Acionistas (2005),

“[...] este tipo de operação tem forte conotação social por se tratar de aquisição por seus empregados e é conhecida internacionalmente como EBO – Employee buy-out – e que a operação caracteriza-se por depender fortemente de capitais

alheios para financiar a aquisição e, além disso, requer o investimento direto dos empregados” (p.1).

Na criação da Servatis S.A., as questões sociais ocuparam um papel de destaque, nas entrevistas dois pontos 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 (BNDES) como projeto social, o que implicou em condições melhores de financiamento.

Essa visão pode ser observada na entrevista dos diretores,

“[...] a Servatis foi constituída com o objetivo de viabilizar a aquisição da unidade da BASF em Resende por seus empregados dentro do conceito de inclusão social” Relato de Entrevista.

“[...] conseguimos uma solução que evitou a demissão de 183 funcionários” Relato de Entrevista.

O processo de constituição da empresa, desde a idéia inicial até a efetiva aquisição da unidade pelos funcionários, demorou onze meses para se efetivar, onde além de convencer a empresa matriz da viabilidade da venda, a barreira principal era levantar os recursos necessários para a compra, capital de giro e investimentos da nova empresa, conforme narrativa de um dos entrevistados,

“[...] o processo de formação da empresa foi longo e difícil, precisávamos convencer a empresa a realizar a venda para seus funcionários e ao mesmo tempo conseguir recursos para o pagamento. O BNDES classificou o projeto como inclusão social com isso tivemos taxas de financiamento mais baixas do que as praticadas no mercado” Relato de Entrevista.

4.2 Adesão e Participação Acionária

No momento de criação da empresa os funcionários da unidade Resende totalizavam 183 funcionários, que puderam optar continuar no negócio como funcionários da Servatis ou aplicar parte dos seus recursos da multa rescisória em ações da companhia passando a exercer além da função de funcionário o papel de acionistas, a opção pela aquisição das ações ocorreu através do preenchimento do Boletim de Subscrição, apresentado no Apêndice IV.

Na etapa de formação da empresa, uma consultoria foi contratada com o objetivo de esclarecer os funcionários sobre o funcionamento da nova empresa e do papel de acionista. Na visão dos entrevistados, a participação de todos mostrava a força do ideal e colaborava para que captação de recursos, ou seja, investimento proveniente dos funcionários, fosse mais rápido,

“[...] sabíamos da importância da participação de todos naquele momento, mostrava força para que o BNDES apostasse na nova empresa. Além disso, a nova empresa precisava de recursos para iniciar suas atividades” Relato de Entrevista.

Esse processo obteve grande aceitação de seus funcionários, onde 98,9% optaram por adquirir ações da nova empresa,

“[...] tivemos uma alta adesão, apenas 2 funcionários, por questões pessoais, não quiseram adquirir ações da Servatis, a grande maioria colocou recursos do FGTS e da multa rescisória na compra de ações.” Relato de Entrevista.

No total, 181 funcionários optaram por adquirir ações da nova companhia participando efetivamente da gestão da empresa. Visando um equilíbrio nas decisões da nova empresa a regra adotada foi que cada colaborador poderia adquirir até nove vezes o valor do seu salário em ações, os cálculos apontavam que este valor permitiria que todos participassem e dentro do seu limite econômico através da aplicação de recursos referentes ao processo demissionário. O alto grau de adesão permitiu a pulverização do controle acionário, que resultou na impossibilidade do estabelecimento de um grupo controlador,

“[...] nenhum grupo controla a empresa, a participação é bem dividida, isso é importante para o coletivo” Relato de Entrevista.

Após três anos da criação da empresa, o capital social da Servatis continua extremamente pulverizado estabelecendo o perfil exposto no quadro 3.

QUADRO 3 – Participação dos Seguintes de Acionistas

ACIONISTA COM PARTICIPAÇÃO INDIVIDUAL DE:	NÚMERO DE ACIONISTAS	CONTROLE
0% - 0,5%	90	28,7%
0,5% - 1,0%	39	30,4%
1,0% - 2,0%	18	27,4%
Acima de 2%	4	13,6%

Fonte: Pesquisa Documental

Em síntese o perfil acionário da empresa permite inferir que:

- A base acionária da empresa é composta por 151 acionistas, sendo que os dez maiores controlam apenas 25% do capital total;
- O segmento de acionistas que possuem entre 0% e 1% do capital da empresa representa uma participação de 59,1% no total das ações da Servatis.

Outro fator a ser destacado é que empresa prepara a emissão de novas ações para que os novos funcionários, que não participaram da formação da empresa, possa adquirir participação e ascender ao modelo autogestionário,

“[...] hoje, temos 151 acionistas, estamos preparando um modelo para que os novos funcionários possam comprar ações e participarem dos resultados” Relato de Entrevista.

4.3 Estrutura Corporativa

De acordo com o seu Estatuto Social a Servatis é uma Sociedade Anônima de capital fechado, difere das outras sociedades por seus acionistas serem também funcionários da empresa e participarem das principais decisões. Esse fato faz que com que a empresa tenha, além dos mecanismos legais exigidos para administração de uma sociedade anônima, assembleia de acionistas, conselho administrativo e diretoria, um conselho consultivo responsável pela canalização das informações entre a diretoria e os demais acionistas e funcionários da empresa.

4.3.1 Assembleia de Acionistas

Conforme a legislação a empresa realiza até o dia 30 de abril de cada ano sua assembleia ordinária, onde são abordados os seguintes pontos:

- Aprovar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras, relativas ao exercício anterior;
- Deliberação sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos. Se a Companhia tiver lucro, a Assembleia deverá decidir como isso será distribuído;
- Eleição dos administradores e dos membros do conselho fiscal, quando for o caso;
- Aprovar a remuneração global dos membros da Diretoria e do Conselho de Administração.

Além desta Assembleia, pode ocorrer a convocação pela Diretoria, Conselho de Administração ou grupo de acionistas, sempre que necessário uma decisão relevante para a empresa. As assembleias representam o órgão máximo dentro da organização, cabendo aos acionistas a definição sobre: novos investimentos, emissão de ações, eleição de membros da diretoria e conselho de administração, reforma do estatuto social, autorizar a fusão ou incorporação da empresa, suspender direito de acionistas, destituir membro da diretoria ou conselho de administração, entre outros poderes.

Diz o art 38, da Lei que rege o cooperativismo no Brasil:

“A Assembleia Geral dos associados é órgão supremo da sociedade dentro dos limites legais e estatutário, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas vinculam a todos, ausentes ou discordantes.”²

Na visão dos entrevistados a participação dos acionistas durante as assembleias tem oscilado no decorrer do tempo,

“[...] a diretoria tem se esforçado para permitir que todos possam se manifestar livremente nas assembleias, sem medo de

² Lei 5.764, de 16/12/1971 – Defini a Política Nacional do Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativistas e dá outras providências.

represarias, no início da empresa as participações eram tímidas, as pessoas ouviam e aprovavam todos os itens, com o passar do tempo à coisa evoluiu, hoje temos grandes discussões e maior cobrança de todos” Relato de Entrevista.

“[...] para que as participações fosse maior na assembleia precisamos mudar a postura da diretoria, agora cada acionista recebe com pelo menos uma semana de antecedência o que será votado e a importância do item” Relato de Entrevista.

No levantamento histórico das assembleias realizadas na empresa nota-se, além da grande presença dos acionistas, que as mesmas foram sempre convocadas pela diretoria da empresa que define a pauta levada para discussão, embora os assuntos e questões possam ser debatidos por todos, a definição dos temas são previamente definidos.

4.3.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração da empresa, item mandatário da legislação para o tipo de sociedade, é composto por sete membros, sendo que cinco membros são indicados pelos acionistas, eleitos na Assembleia, os outros membros, conforme determina o Estatuto Social da empresa, será indicado um pelo Conselho Consultivo e outro pelo Sindicato dos Trabalhadores, ambos validados posteriormente pelos acionistas.

No contrato de crédito junto ao BNDES, estabelece que o órgão poderá indicar um representante para participar das reuniões do Conselho de Administração. As reuniões ocorrem semestralmente ou quando ocorre solicitação de um de seus membros ou da Diretoria da empresa. A principal missão do conselho de administração é conceder a orientação geral dos negócios da companhia, desta forma compete ao conselho:

- Destituir os diretores da companhia, observando o que a respeito dispuser o estatuto;
- Fiscalizar a gestão dos diretores examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações de contratos celebrados ou em vias de celebração, e quaisquer outros atos;
- Convocar assembleia geral quando julgar conveniente;
- Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria e aprovar os relatório financeiros periódicos que lhe forem submetidos;
- Escolher os auditores independentes;
- Apurar anualmente por ocasião do encerramento do exercício o valor econômico das ações da companhia;

Segundo o Estatuto Social da empresa, a missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento, garantindo a orientação estratégica da empresa, fiscalização efetiva da Diretoria e a prestação de contas do Conselho à empresa e aos acionistas.

A participação do Conselho Administrativo na gestão da empresa pode ser constata nas Atas de Reuniões onde são relatados vários questionamentos e direcionamentos para a gestão da empresa, pode ser observado uma grande sinergia entre o currículo dos participantes e o ramo de atuação da empresa,

“[...] temos uma grande participação dos membros do Conselho na gestão da empresa, a composição do Conselho conta profissionais com longa carreira no mercado agrícola e em importantes órgãos ligados ao governo” Relato de Entrevista.

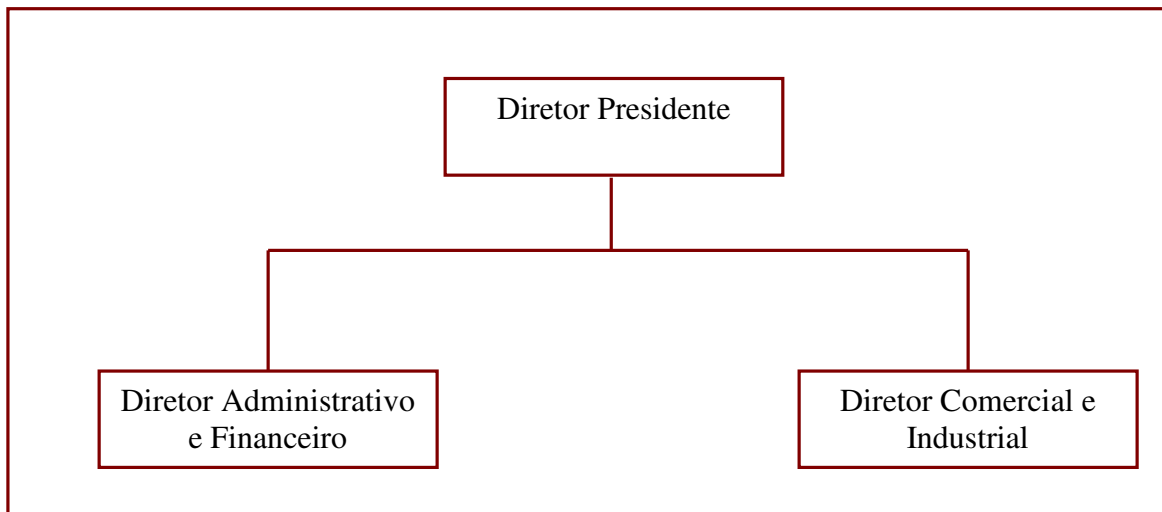
A relação entre a Diretoria e o Conselho de Administração é bastante efetivo, dado ao intenso número de reuniões realizadas, principalmente no primeiro ano de empresa, e parece gerar contribuição para o desenvolvimento do negócio,

“[...] nós da diretoria temos mantido uma relação transparente com o Conselho de Administração, informando as decisões e a situação da empresa através de relatórios mensais enviados” Relato de Entrevista.

4.3.3 Diretoria Executiva

Atualmente a Diretoria Executiva é composta por três membros, conforme esquematizado na figura 2, embora o Estatuto Social da empresa permita que a composição seja de quatro membros, o cargo adicional representaria um custo adicional para a empresa.

FIGURA 2 – Organograma da Diretoria Executiva



Fonte: Levantamento de Campo

Segundo o Estatuto Social da empresa, cabe a Diretoria Executiva cumprir as decisões tomadas na Assembléia dos Acionistas, definindo e dirigindo ações para melhoria contínua da empresa, notadamente nos aspectos técnicos e operacionais, agregando valor aos negócios. A Diretoria Executiva toma às decisões necessárias para a operação da empresa no dia-a-dia.

O mandato da Diretoria Executiva é de três anos, sendo que a eleição ocorre em assembléia dos acionistas, o Estatuto Social prevê, ainda, que o Diretor Presidente seja acionista da empresa e que entre os membros eleitos no máximo um Diretor seja não acionista da empresa. Embora a Diretoria possa tomar decisões, o Estatuto prevê necessidade do aval do Conselho de Administração para determinadas situações.

Segundo o Estatuto Social, a Diretoria deve nortear suas decisões com base em quatro princípios básicos:

Transparência – Diretores devem mais do que “a obrigação de informar”, precisam cultivar o “desejo de informar”, sabendo que a boa comunicação interna e externa, dentre outros benefícios que norteiam a ação empresarial, conduzem à criação de valor.

Eqüidade – Diretores devem prover o tratamento justo e igualitário de todos, sejam do capital acionário ou das demais partes interessadas. Atitudes discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas - Diretores devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

Responsabilidade Corporativa – Diretores devem zelar pela perenidade da organização e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

4.3.4 Conselho Consultivo

A criação do Conselho Consultivo não é mandatário na legislação das sociedades anônimas, sua existência é considerada uma boa prática, sobretudo em sociedades em desenvolvimento, permitindo que conselheiros eleitos pelas classes de colaboradores, acionistas ou não, ajudem a empresa com sugestões e idéias, permitindo assim seu crescimento e perenidade. Segundo o estatuto do conselho traz como missão “criar propostas e sugestões inovadoras, transparentes e confiáveis”.

O conselheiro é eleito para mandato de um ano, sendo permitida a reeleição, sendo que o Conselho Consultivo é composto por nove membros que representam grupos específicos dentro da empresa de acordo com o quadro 4:

QUADRO 4 – Composição do Conselho Consultivo

GRUPO REPRESENTADO	QUANTIDADE DE REPRESENTANTES
Operacional	3
Gerência	2
Administrativo	2
Cipa	1
Pesquisa e Desenvolvimento	1

Fonte: Pesquisa Documental

Ainda segundo seu estatuto os principais objetivos são:

- Ser um canal eficiente e dinâmico de comunicação entre todos os colaboradores e a empresa;
- Sancionar demissões conferindo a sua legitimidade, corrigindo potenciais injustiças e respaldando o processo de desligamento dos colaboradores.

A atribuição de avaliar todos os processos de demissão dentro da empresa fornece ao conselho consultivo um importante papel na manutenção da pulverização do capital acionário da empresa, pois impede que um grupo possa controlar a empresa através da demissão de outros acionistas.

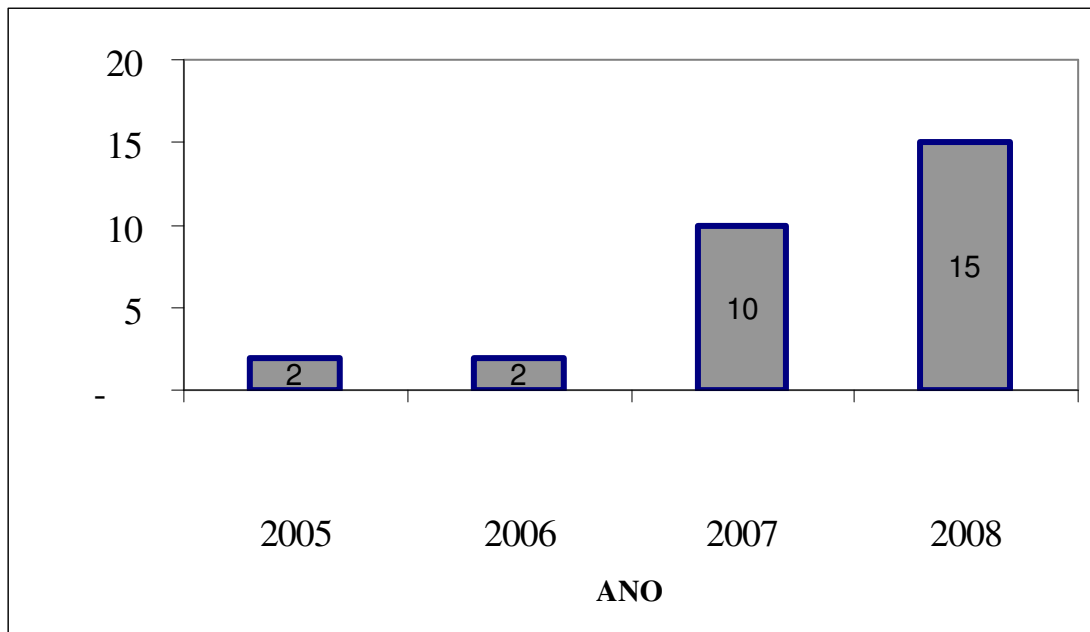
4.4 Indicadores Econômicos

O nascimento da Servatis, em 2005, coincidiu com o início de uma grande crise na agricultura brasileira, a crise atingiu seu ápice em 2006, prejudicando fortemente as finanças da empresa altamente dependente do desempenho das produções agrícolas. Esse momento foi bastante crítico para empresa, relatado na entrevista:

“Iniciamos nossas atividades com uma grande dívida para aquisição da fábrica e capital de giro da nova empresa, e no mesmo momento de uma grande crise na agricultura entre 2005 e 2006, tivemos que reduzir custos e renegociar nossas dívidas, em alguns momentos parecia que não tinha solução, neste momento iniciamos um processo de diversificação dos serviços e produtos, conquistando novos clientes, o faturamento da empresa cresce de forma sustentável, e cada vez menos dependente do mercado agrícola” Relato de Entrevista.

A estratégia de diversificação das atividades permitiu um acelerado crescimento no número de clientes, figura 3, atingindo neste ano 15 clientes, reduzindo desta forma o risco de todo o negócio.

FIGURA 3 – Evolução do Número de Clientes

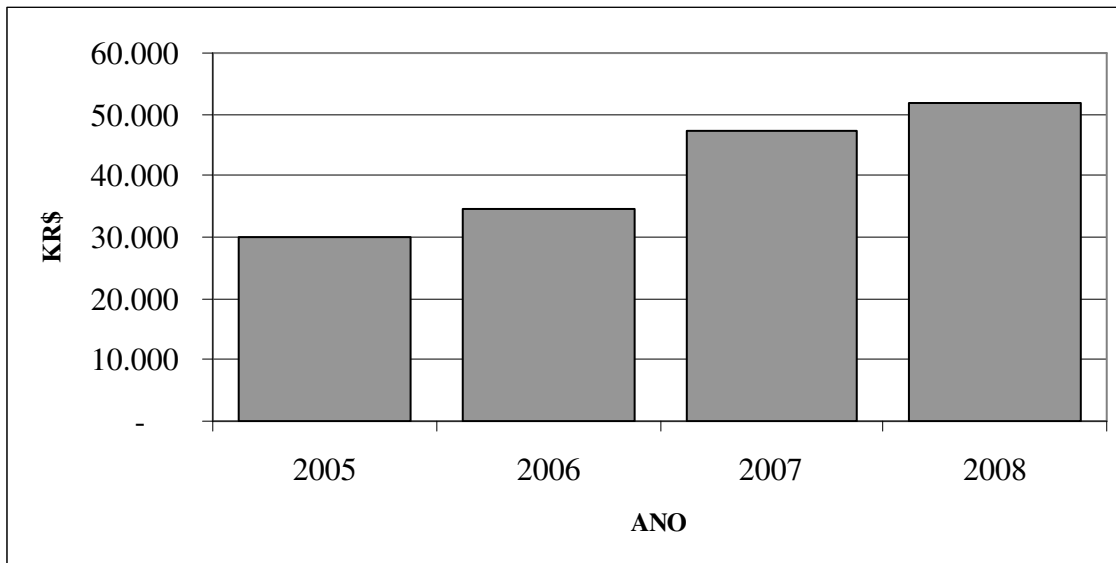


Fonte: Levantamento de Campo.

Os novos clientes permitiram aumento no faturamento da empresa, figura 4, de cerca de R\$ 30 milhões, em 2005, para pouco mais de R\$ 51 milhões, em 2008, o crescimento da receita permite a empresa reduzir o seu endividamento e realizar os investimentos necessários para modernização e recuperação das unidades, conforme ressaltado na entrevista:

“[...] depois de três anos de funcionamento começamos a diminuir o endividamento da empresa, ainda temos um grau de endividamento acima das práticas do mercado, precisamos desenvolver melhorias em nossos processos nos próximos anos por isso é importante elevar nosso patamar de faturamento. Estamos prevendo um crescimento ainda maior para 2009, nossas estimativas preliminares apontam para um faturamento de R\$ 102 milhões. Isso tem permitido ainda melhorar nosso relacionamento com as instituições financeiras e ter acesso a novas linhas de crédito” Relato de Entrevista.

FIGURA 4 – Evolução das Receitas



Fonte: Pesquisa Documental

Outro fator que deve ser destacado é a diversificação das fontes de receitas da empresa, inicialmente a empresa era altamente dependente da síntese de químicos para culturas agrícolas, isto representava um risco para a sustentabilidade da empresa, por ser um mercado dependente das questões climáticas. A estratégia da empresa é atuar em novos mercados, com lançamento de produtos próprios, na área de química fina, onde se destaca o lançamento, previsto para 2009, de um intermediário para a produção de biodiesel responsável pelo crescimento das receitas do próximo ano.

“[...] somos o primeiro produtor nacional deste catalisador para produção do biodiesel, vamos substituir produtos importados por produção nacional, gerando emprego e elevando o faturamento da empresa” Relato de Entrevista.

No Quadro 4 pode ser observada a distribuição das empresas de acordo com a área de negócio, deve ser destacada a redução na dependência de síntese agrícola que passou de 64,74% do faturamento, em 2005, para 53,11%, em 2008. Outro fator de destaque é a venda de produtos com a marca da empresa que não existia em 2005 e agora responde por 11,86% do faturamento da empresa.

QUADRO 5 – Distribuição das Receitas

ATIVIDADE	2005	2006	2007	2008
Síntese	64,74%	64,01%	55,89%	53,11%
Formulação	16,98%	14,21%	19,22%	20,21%
Incineração de Resíduos	3,42%	7,79%	7,17%	5,68%
Tratamento de Efluentes	1,49%	3,99%	2,49%	1,51%
Venda de Produtos	0,0%	2,99%	9,18%	11,86%
Pesquisa & Desenvolvimento	0,28%	0,27%	0,52%	0,53%
Outros	13,10%	6,75%	5,52%	0,74%

Fonte: Pesquisa Documental

4.5 Indicadores Sociais

Inicialmente o objetivo da nova empresa era a manutenção do emprego dos 183 funcionários que seriam demitidos no fechamento da unidade, após a criação da empresa novos departamentos foram criados na empresa, conforme relatado na entrevista,

“[...] a idéia inicial era a manutenção do emprego, salários e benefícios dos 183 funcionários, com a criação da empresa tivemos a demanda por novos funcionários, para desenvolver a área de vendas, tecnologia da informação e financeiro, estas funções eram desempenhadas pela matriz e não tínhamos conhecimento suficiente na Servatis” Relato de Entrevista.

A demanda por novos funcionários elevou o número de funcionários para 236, quadro 6, já no primeiro ano de operação da empresa, número reduzido no segundo ano em decorrência na crise no mercado agrícola e dificuldades de caixa da empresa. Desde 2007, a empresa está investindo e gerando novos postos de trabalho, atualmente seu quadro conta com 354 funcionários diretos e 166 indiretos, tendo forte importância para a economia local.

QUADRO 6 – Evolução Funcionários Diretos e Indiretos

CATEGORIA	2005	2006	2007	2008
Funcionários	236	220	285	354
Estagiários e Terceiros	175	73	134	166
Total	411	393	419	520

Fonte: Pesquisa Documental.

4.6 Análise das Dimensões Organizações Autogestionárias

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

Autoridade

Conforme mencionado, as decisões da gestão da empresas nas atividades cotidianas da empresa são tomadas pela diretoria da empresa, que é eleita por um período de 3 anos, cabe a diretoria submeter 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.

As decisões tomadas pela assembléia são soberanas e contam com a participação maciça dos acionistas, conforme observado no Edital de Convocação de Assembléia, apresentada no Apêndice V, a definição da pauta da assembléia é definida pela Diretoria responsável por suprir os demais acionistas com informações que permitam a tomada de decisão, muito dos assuntos que são discutidos nas assembléias são levantados a partir do Conselho Consultivo, o relato da entrevista mostra as bases desse processo,

“[...] as assembléias são importantes para que todos participem do processo de tomada de decisão, a pauta a ser debatida depende do que a empresa necessita discutir, são aprovados o balanço contábil da empresa e discutidos novos projetos, o conselho consultivo é um canal importante para que a diretoria saiba o que todos estão pensando, isso é importante para que a preparação da reunião seja feita buscando esclarecer a todos, acredito que grande parte dos acionistas fique à vontade para participar e influenciar nas decisões” Relato de Entrevista.

Silva (1992, p. 386-387) destaca a importância das assembléias como mecanismo de tomada de decisão democrático:

“[...] decisões importantes como a eleição das direções e até sua substituição e a distribuição de sobras, são atribuições importantes do conjunto dos associados reunidos em assembléia geral, cuja magnitude não pode ser minimizada quando comparada com a exclusão a que, em geral são relegados os trabalhadores”.

Vieitez (2001) corrobora com esse pensamento afirmando que a assembléia é a instância máxima de tomada de decisões do trabalhador coletivo, sendo ela, de fato, o próprio trabalhador coletivo no pleno exercício de suas funções autogestionárias.

Embora exista grande presença nas assembléias observa-se que nem todos opinem nas decisões que estão em votação, as causas para esse fato são relatadas,

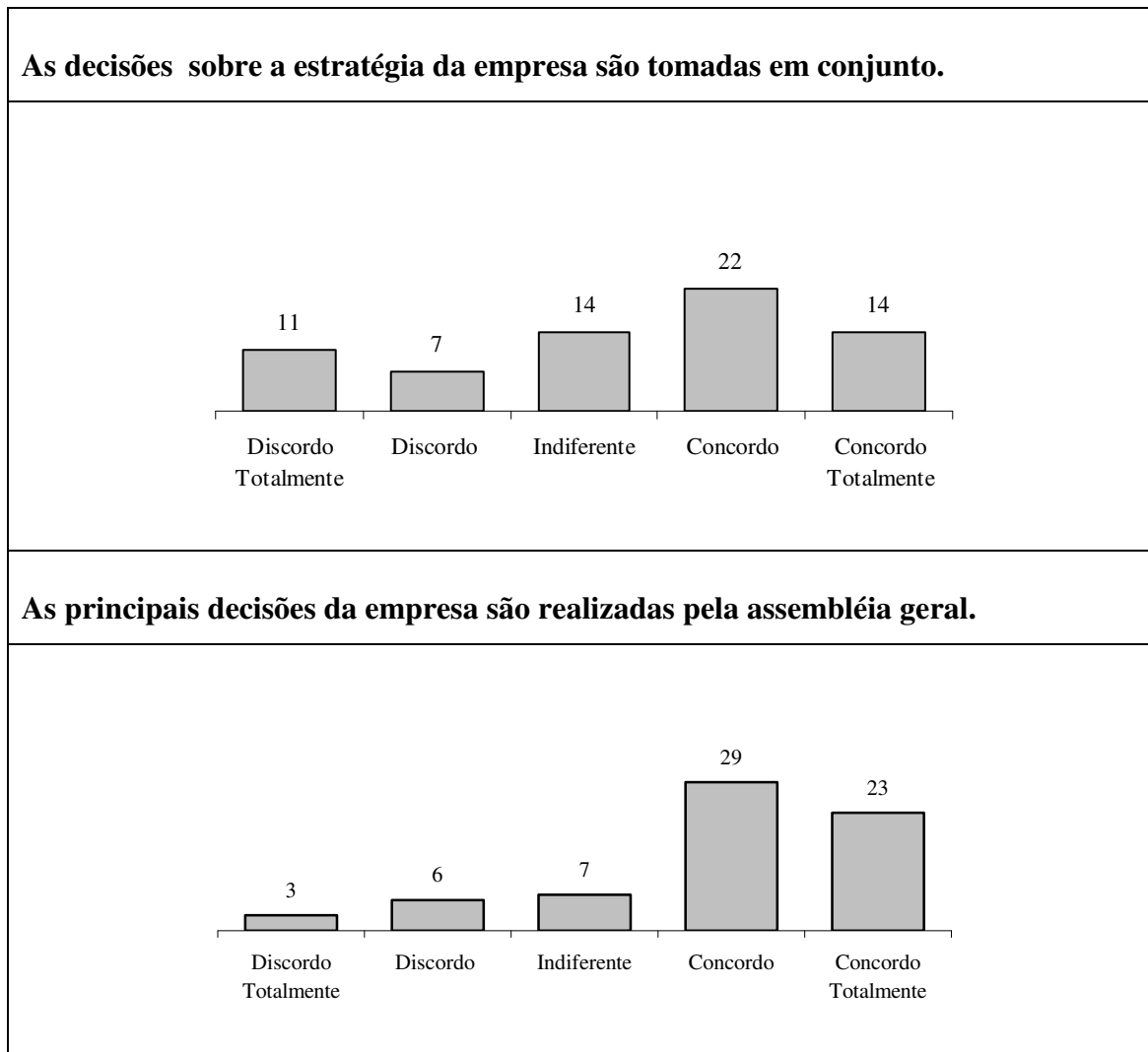
“[...] no início, nem todos falavam abertamente nas assembléias, com o tempo isso mudou as pessoas entenderam

que são sócias e podem expor suas opiniões. Tentamos entender porque as pessoas ficam receosas de participarem, decidimos dar o máximo de informação para que as pessoas se preparassem melhor, divulgamos a pauta com grande antecedência e utilizamos o conselho consultivo para disseminar a informação” Relato de Entrevista.

Vieitez (2001, p.85) enfatiza a importância da participação de todos, o autor afirma que a assembleia deve ser o espaço onde “qualquer assunto pode ser posto, debatido e, afinal, deliberado e da qual cada trabalhador individualmente participa sem qualquer restrição e em condição de absoluta igualdade”.

Em consonância com o esforço para que todos possam opinar e contribuir para o desenvolvimento do negócio, a figura 5 mostra que existe na percepção dos funcionários um forte grau de concordância de que às principais decisões são tomadas pela assembleia e um fraco grau de concordância de que as decisões são tomadas em conjunto.

FIGURA 5 – Autoridade na Percepção dos Funcionários



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

Uma boa prática observada foi no processo de desligamento de algum funcionário, caso a diretoria decida pela demissão, 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.

No relato da entrevista percebe-se a importância do conselho consultivo e seu poder de influência nas decisões,

*“[...] o conselho consultivo tem desempenhado um forte papel na gestão da empresa, questionando a diretoria e influenciando nas decisões, isso é colabora para transparência na empresa”
Relato de Entrevista.*

Embora as principais decisões são realizadas em assembléia, existe o exercício de autoridade pela Diretoria na definição da pauta que será levada para a assembléia, essa triagem concede à Diretoria possibilidade de exercer sua vontade sobre a vontade coletiva, na prática foi observado que a pauta segue o interesse de todos da empresa.

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 consta a valorização do trabalho em time focando em objetivos e metas compartilhadas e claramente definidas.

O regimento da empresa é dado pelo estatuto, que estabelece as regras da sociedade, eventual mudanças devem ser propostas na assembléia para discussão aprovação. Desde a criação da empresa poucas alterações foram realizadas no estatuto, estas visavam corrigir falhas e eliminar possibilidade de interpretações errôneas.

Vieitez (2001) esclarece que um dos princípios de organização das empresas de autogestão é constituição de uma empresa, ou seja, o estabelecimento de ordenamentos que defini e norteia os principais aspectos de sua vida, o autor complementa afirmando que o estatuto é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento da autogestão democrática.

A realização das atividades operacionais, segue os procedimentos escritos e disponíveis para acesso de todos, tais procedimentos garantem que as operações sejam realizadas de forma padronizadas e sem risco. Existe um programa de treinamento para que todos tenham conhecimento e possam seguir. As alterações nos procedimentos são realizadas com a aprovação das pessoas diretamente envolvidas na operação e um programa de treinamento é estabelecido por todos. A importância dos procedimentos é relatada a seguir,

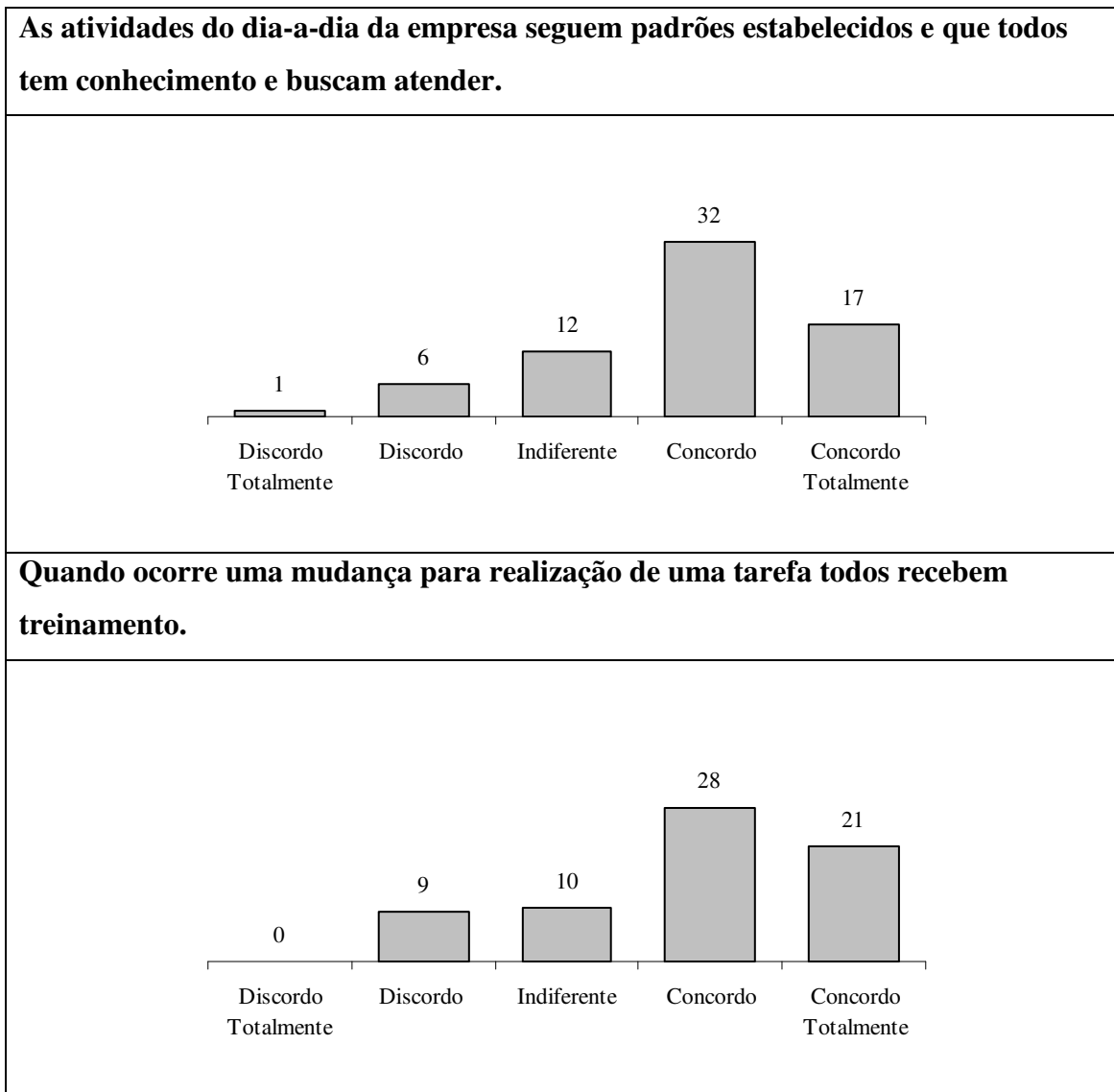
*“[...] devemos cobrar o tempo todo para que os procedimentos continuem a ser seguidos, isso garante a segurança nas operações da empresa. As pessoas entendem a importância de seguir os procedimentos, esta unidade tem mais de 50 anos de tradição na manipulação de produtos químicos”
Relato de Entrevista.*

“[...] as mudanças de processo e nas regras são amplamente debatidos, apenas a assembléia pode alterar o acordo de acionistas e os procedimentos são revisados com participação

de muitas pessoas que estabelecem um programa de treinamento para que a mudança seja assimilada” Relato de Entrevista.

Ratificando esse ponto de vista, existe forte grau de concordância de que as pessoas seguem no seu dia-a-dia o padrão estabelecido pelo grupo e que, quando ocorre mudança, existe a preocupação de que todos devam ser treinados no novo procedimento a ser seguido.

FIGURA 6 – Percepção sobre as Normas da Empresa



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

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,

“[...] quando começamos, há três anos atrás, éramos apenas uma unidade produtiva, tínhamos carências, principalmente nas áreas de marketing e financeira, buscamos esses profissionais no mercado, com isso tivemos o crescimento no número de funcionários não acionistas na empresa” Relato de Entrevista.

Na questão de avaliação de seus colaboradores, a Servatis tem um programa de avaliação desenvolvido com ferramentas para pontuar a atuação de cada membro, o programa prevê metas de capacitação individual estabelecendo as deficiências que devem ser supridas ao longo do ano. Embora o programa tenha sido elaborado em 2006, não a evidência de que esteja em andamento, na percepção dos funcionários, conforme figura 7, a uma forte discordância de que não existe avaliação de colaboradores, mesma análise obtida na entrevista,

“[...] temos um programa de avaliação elaborado pelo RH, mas é uma atividade trabalhosa, acredito que já no final deste ano possamos começar as avaliações e utilizar melhor essa ferramenta” Relato de Entrevista.

“[...] não temos avaliação formal dos funcionários, o programa foi elaborado, mais na prática ainda não foi implementado” Relato de Entrevista.

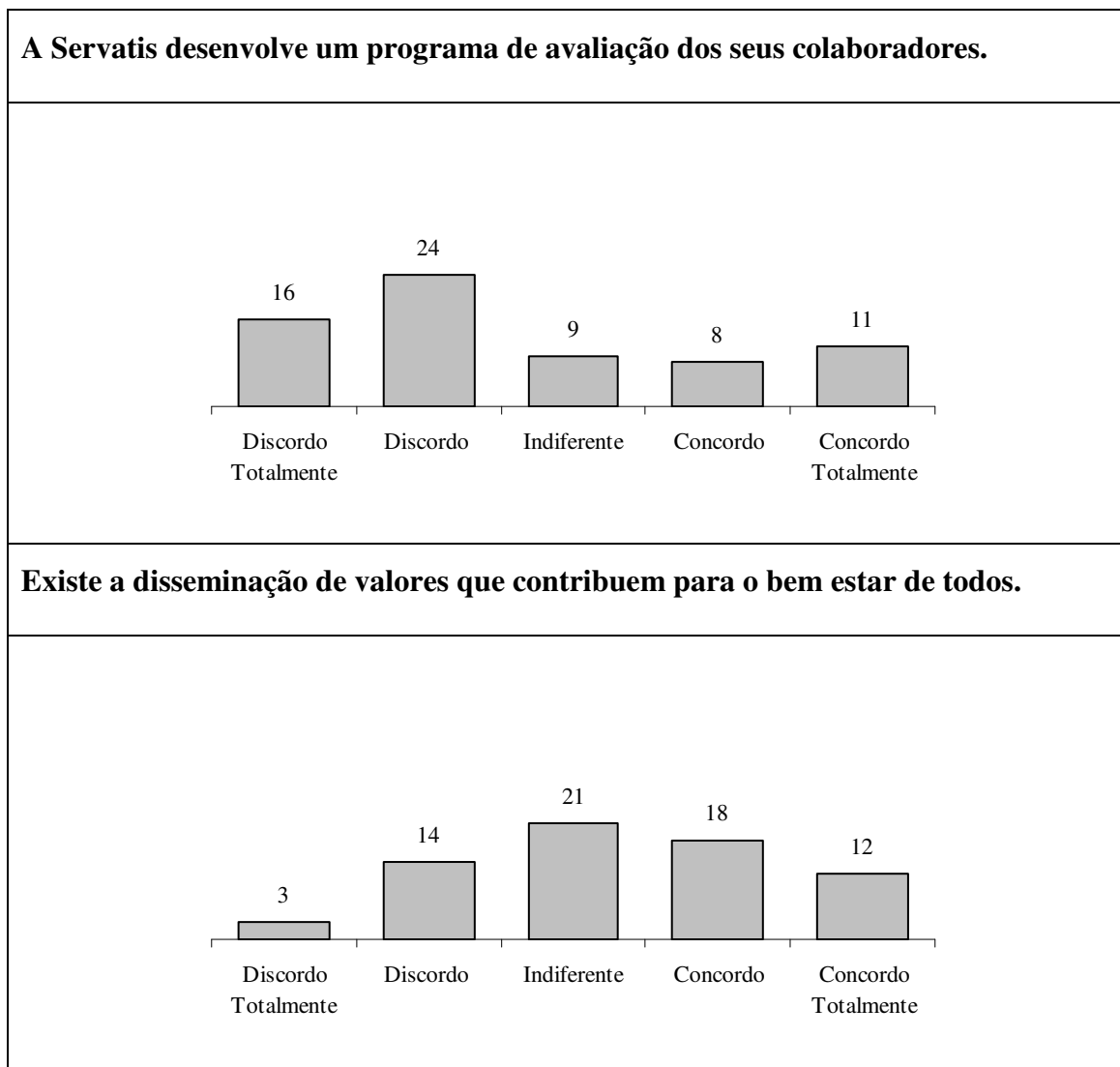
Não foi evidenciado trabalho para que as pessoas incorporem os valores coletivos dentro da sociedade, na visão dos entrevistados, o fato de serem acionistas aumenta a responsabilidade de todos como o sucesso da empresa, um exemplo disso, é que empresa aboliu o controle de ponto (horário) de grande parte dos funcionários administrativos, que passaram a ter a responsabilidade sobre suas tarefas para não afetar o desempenho do grupo,

“[...] acredito que cada indivíduo sabe da importância que tem para o grupo, a cobrança deve ser realizada por cada membro sobre o outro, afinal todos tem interesse que dê certo” Relato de Entrevista.

“[...] temos um quadro de pessoal extremamente motivado, isso faz com que cada um busque o seu melhor e faça com que a empresa cresça, tenho uma satisfação grande cada dia que venho trabalhar e percebo que a equipe está motivada e cada um sabe do seu papel e de como agir” Relato de Entrevista.

Dorneles (2003) sustenta que as empresas de autogestão se diferenciam das organizações tradicionais quando implementa o controle indireto onde a responsabilidade recai sobre cada membro da organização.

FIGURA 7 – Percepção dos Valores e Processos de Avaliação de Funcionários



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

Relações Sociais

Na visão dos entrevistados, em 2006 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,

“[...] estamos realizando seminários e encontros para que as pessoas interajam e criem um bom ambiente de trabalho, em 2006 perdemos muito de nossa união com a redução de alguns colegas, isso é um momento difícil para qualquer empresa, na

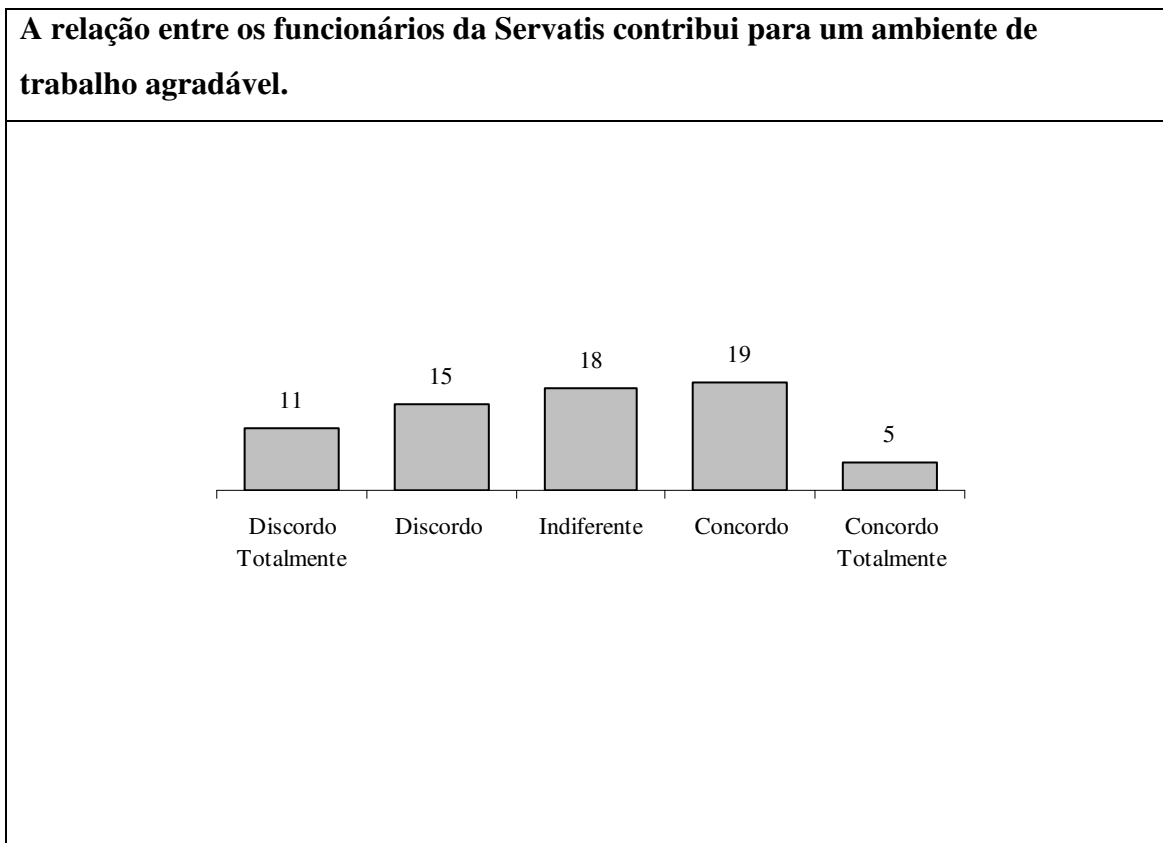
nossa é ainda mais complicado pela questão da formação da empresa” Relato de Entrevista.

Essa visão parece ser compartilhada com os funcionários da empresa, conforme descrito na Figura 8 existe uma forte discordância em relação de que as pessoas contribuam efetivamente para um clima harmonioso dentro do ambiente de trabalho, uma das justificativas apontada para a questão na entrevista seria a existência de dois papéis para cada indivíduo dentro da sociedade, o primeiro é a ligado às obrigações no seu dia de trabalho, enquanto o segundo é o seu papel como sócio, detentor de ações, exercido nas decisões e discussões realizadas dentro das assembléias,

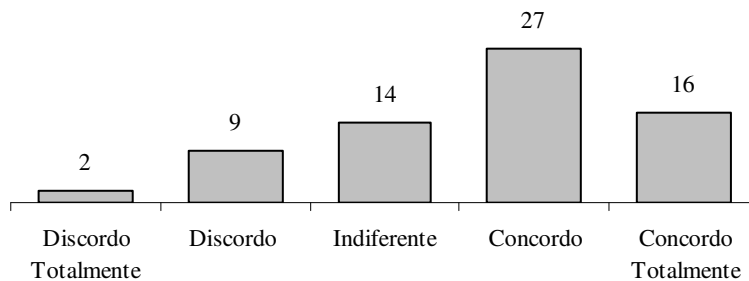
“[...] as pessoas estão amadurecendo dentro da empresa, o papel no seu dia-a-dia como funcionário não pode ser misturado com o papel de acionista, esse equilíbrio é importante para melhoria das relações sociais” Relato de Entrevista.

Existe portanto, um afastamento das características autogestionárias, segundo Dorneles (2003, p.81) as relações sociais na empresas autogestionárias são caracterizadas “afetividade nas relações e um relacionamento bastante amigo e respeitoso entre os associados”. Ainda segundo a autora, as organizações devem ter uma preocupação especial com as questões de relacionamento, essa tratativa parece ser seguida pela direção da empresa que busca a realização de seminários e encontro para disseminar valores coletivos.

FIGURA 8 – Interação dos Membros e Ambiente de Trabalho



Existe interação entre os funcionários fora da Servatis.



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

A forte concordância observada na existência de interação entre os membros do grupo está associada ao fato de a maioria dos funcionários se conhecerem a muito tempo, durante a pesquisa alguns eventos de confraternizações entre os funcionários foram constatados,

“[...] temos uma baixa rotatividade de funcionários isso colabora para que exista interação externa entre os membros, essa sempre foi uma marca de nossos funcionários. Outro ponto forte é a rotatividade de funções da empresa, temos casos de funcionários que atuaram em vários setores da empresa, isso favorece muito a relação do grupo” Relato de Entrevista.

Recrutamento e Promoção

Neste ponto, foi identificado novo afastamento das características propostas por Dorneles (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.

A Servatis contratou uma empresa para desenvolver o seu plano de cargos e salários, para a valorização justa e transparente de seus funcionários,

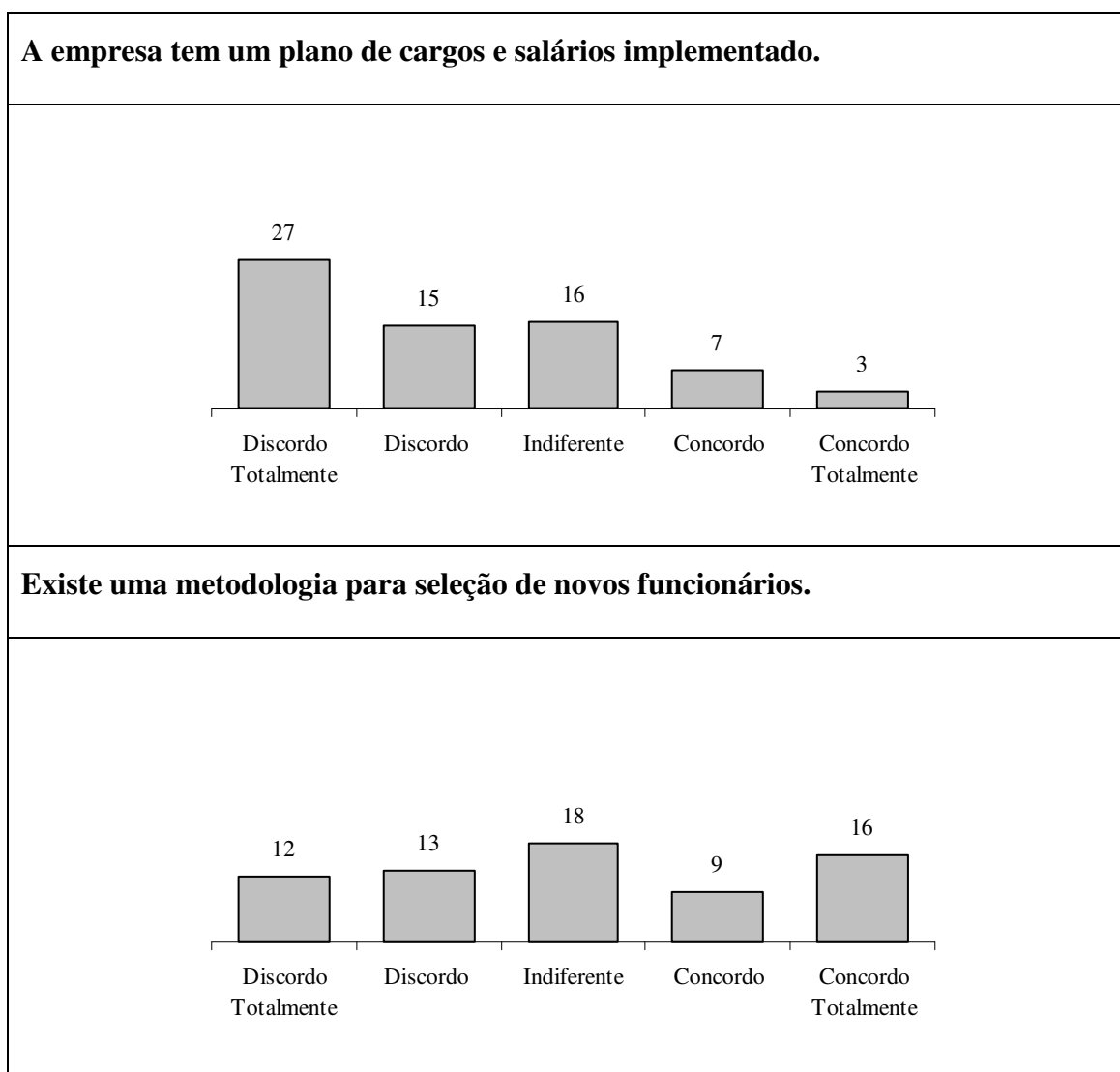
“[...] o trabalho de plano de cargos e salários é importante para a valorização do nosso pessoal, nesse trabalho, cada funcionário sabe onde está, onde pode chegar e o que precisa para chegar, o trabalho foi muito bem feito, no entanto, a implementação depende da melhora financeira da empresa, não temos condições financeiras de implementar o plano, vamos aguardar o próximo ano” Relato de Entrevista.

A não implementação do plano foi identificada na pesquisa, figura 9, onde uma forte discordância da existência da ferramenta,

“[...] sabemos que há uma grande insatisfação quando o assunto é salário, a empresa é nova e precisamos ter paciência para colher resultados no futuro, seríamos irresponsáveis se adotássemos essa medida e a empresa não conseguisse honrar os compromissos” Relato de Entrevista.

“[...] temos várias situações na empresa onde os salários estão abaixo dos valores justos para a função e resultados apresentados pelo funcionário, isso gera um desconforto e pode afetar o desempenho do funcionário” Relato de Entrevista.

FIGURA 9 – Gestão de Cargos e Pessoal



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

A seleção de pessoal teve na pesquisa, de acordo com a figura 9, uma indefinição sobre a existência de metodologia que defini os critérios a serem adotados, na entrevista pode ser esclarecido que a metodologia existe, no entanto, alguns cargos o processo seletivo não ocorre pois a uma indicação que defini o candidato, geralmente parente de um outro funcionário,

“[...] no início da empresa os funcionários contratados geralmente era indicação de alguém, isso trouxe muita coisa negativa para a empresa e insatisfação daqueles que indicavam e não conseguiam ‘encaixar’ seu indicado na empresa, essa prática foi combatida e hoje sempre que tem uma vaga, ocorre a divulgação para todos, existe uma seleção de currículos e depois a fase de entrevista para indicar o melhor perfil para a vaga em disputa” Relato de Entrevista.

Estrutura de Incentivos

De acordo com Dorneles (2003), as organizações coletivas priorizam os incentivos ligados a valores e os incentivos de solidariedade como amizade, e consideram secundários os incentivos materiais. Na Servatis, é identificado basicamente o incentivo material, não sendo relatada a existência de incentivos de solidariedade.

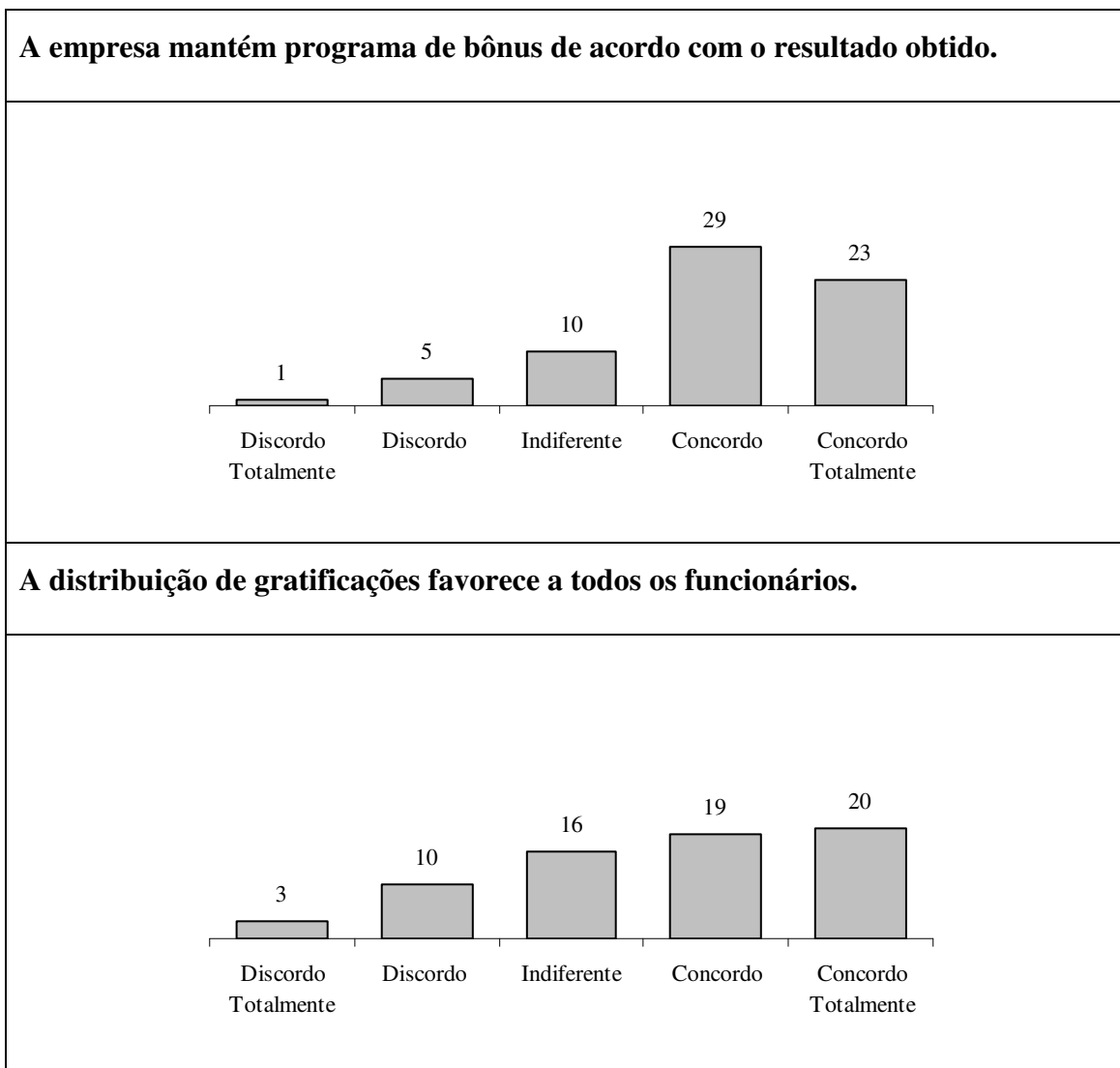
Anualmente a empresa distribuiu a participação nos resultados da empresa,

“[...] a participação nos lucros da empresa é discutida com todos, os valores ainda são baixos porque a condição da empresa ainda não permite um programa de incentivo adequado. Todo o funcionário, independente do cargo que ocupa, recebe o mesmo valor, isso é importante para mostrar que todos fazem parte do grupo e são igualmente importantes” Relato de Entrevista.

“[...] precisamos melhorar nossa estrutura de incentivos, hoje temos um valor fixo distribuído para todos, seria ideal que tivéssemos indicadores onde quanto melhor o desempenho da empresa isso refletisse em melhoria do valor a ser distribuído” Relato de Entrevista.

Apesar da necessidade de desenvolvimento de incentivos, a figura 10 mostra que na percepção dos funcionários existe um programa de bônus de acordo com o resultado obtido e que sua distribuição favorece a todos.

FIGURA 10 – Programa de Incentivo ao Funcionário



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

Outro ponto identificado na entrevista reflete a preocupação também com o incentivo ao indivíduo,

“[...] como nosso plano de cargos e salários não foi implementado não temos um mecanismo para premiar o desempenho por indivíduo, através de promoção” Relato de Entrevista.

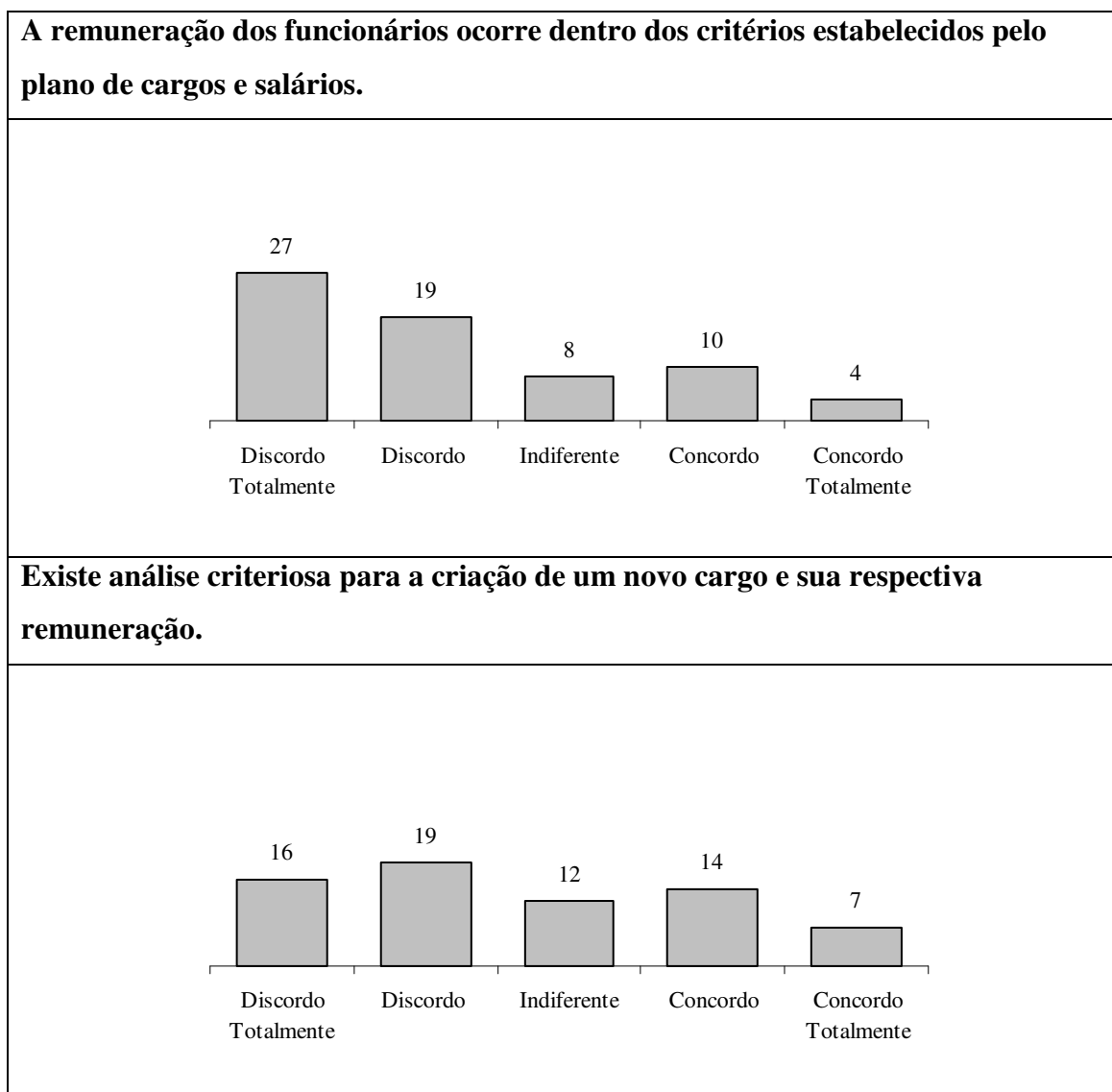
“[...] temos uma ferramenta que possibilita ao funcionário possa ser recompensado, aquele que contribuí com uma idéia que representa algum ganho para a empresa, envia esta proposta para avaliação de comissão e caso a idéia seja aprovada o funcionário recebe parte do ganho” Relato de Entrevista.

Estratificação Social

Segundo Dorneles (2003), as empresas autogestionárias devem priorizar a igualdade entre os sócios, evitando eliminar diferenças e fornecer a todos os membros os mesmos benefícios. Para a autora, a existência de diferente remuneração entre os membros pode ocasionar um foco de conflito. No estudo da Servatis, a formação da empresa e o mercado que ela atua fizeram com que a hierarquia de empresas tradicionais existisse, portanto, cada membro recebe uma remuneração específica pelo papel desempenhado na empresa, em relação aos benefícios, não existe diferença entre os membros.

De acordo com a Figura 11, na percepção dos funcionários existe uma forte discordância de que a remuneração siga os critérios estabelecidos no plano de cargos e salários, em referência à remuneração estabelecida na criação de um novo cargo existe uma leve discordância da existência de análise criteriosa.

FIGURA 11 – Critérios de Remuneração e Criação de Cargos



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

A visão dos funcionários está em linha com o relato obtido nas entrevistas,

“[...] o salário atual dos funcionários são os valores que eram pagos antes da criação da empresa, essa era um dos princípios para a criação da empresa: ‘preservar os salários e benefícios de todos’, sendo assim fica claro que nossa política de salários atual ainda não segue o plano de cargos e salários” Relato de Entrevista.

“[...] assim que o plano de cargos e salários estiver implementado teremos a remuneração adequada para cada cargo. As novas funções criadas este ano já seguem a nova política do plano de cargos e salários.” Relato de Entrevista.

Diferenciação

No que diz respeito à distribuição de tarefas de acordo com a capacidade técnica de cada funcionário, a figura 12 aponta que existe forte concordância de que esta distribuição ocorre de acordo com critério adequado, e uma indefinição sobre a possibilidade de crescimento do indivíduo dentro da empresa.

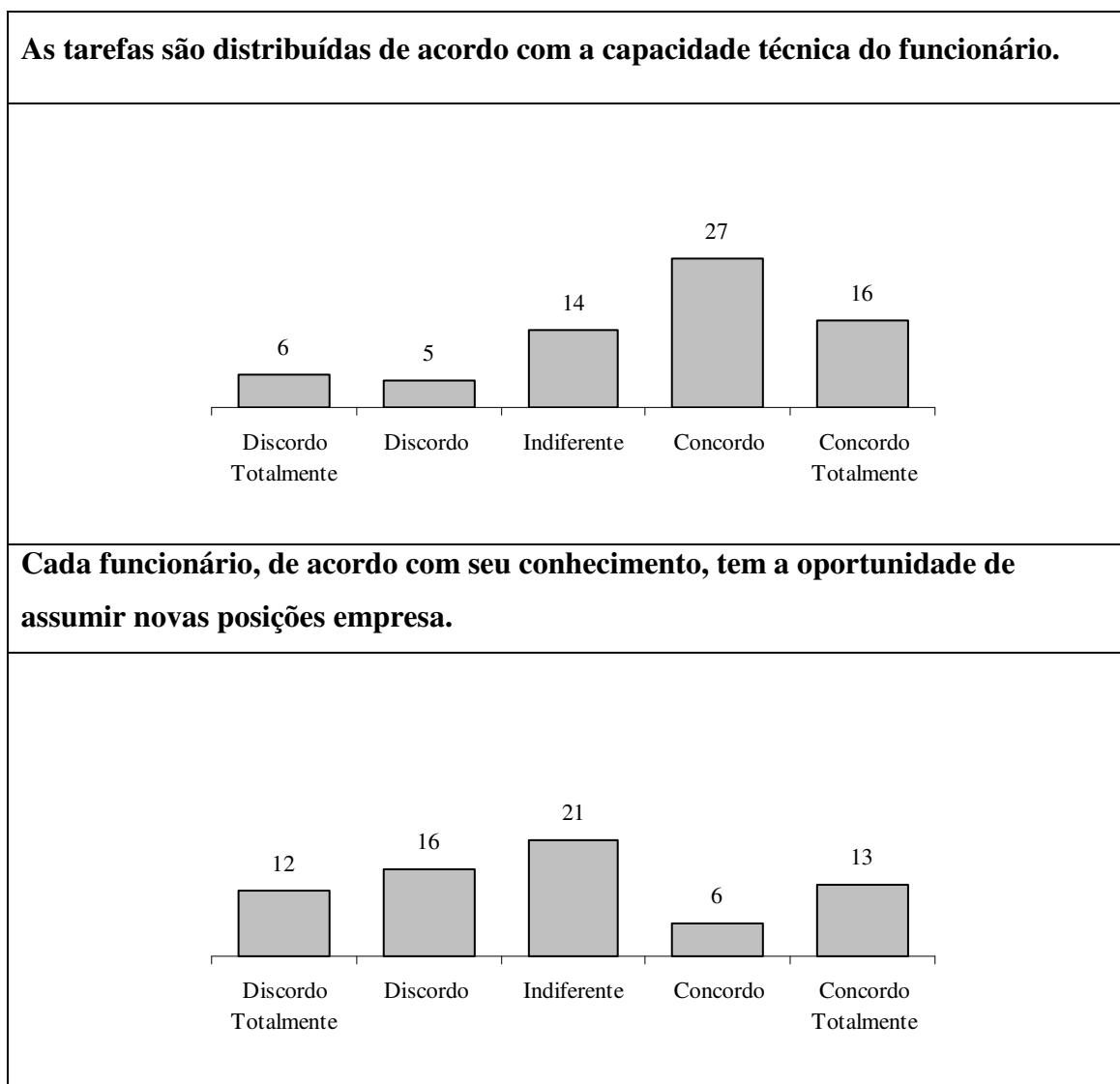
Nas entrevistas pode ser constatada a necessidade de mão-de-obra qualificada para a execução de atividades e a metodologia utilizada para ascensão dentro da empresa,

“[...] 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” Relato de Entrevista.

“[...] temos casos de profissionais que se qualificaram e assumiram maior responsabilidade e novos casos, sempre que surge uma nova vaga a oportunidade à prioridade é por aproveitar pessoal interno” Relato de Entrevista.

Dorneles (2003) cita que as empresas autogestionárias devem privilegiar o rodízio nas funções de forma que todos possam ter a oportunidade de aperfeiçoamento de suas habilidades. Na Servatis existem evidências de que as oportunidades de crescimento são coerentes com a capacidade técnica dos membros.

FIGURA 12 – Distribuição de Tarefas e Valorização do Conhecimento



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

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, existe um programa específico para avaliação das necessidades de treinamento,

“[...] 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 interno” *Relato de Entrevista.*

Além disso, os funcionários são incentivados a realizar cursos de graduação e especialização externos,

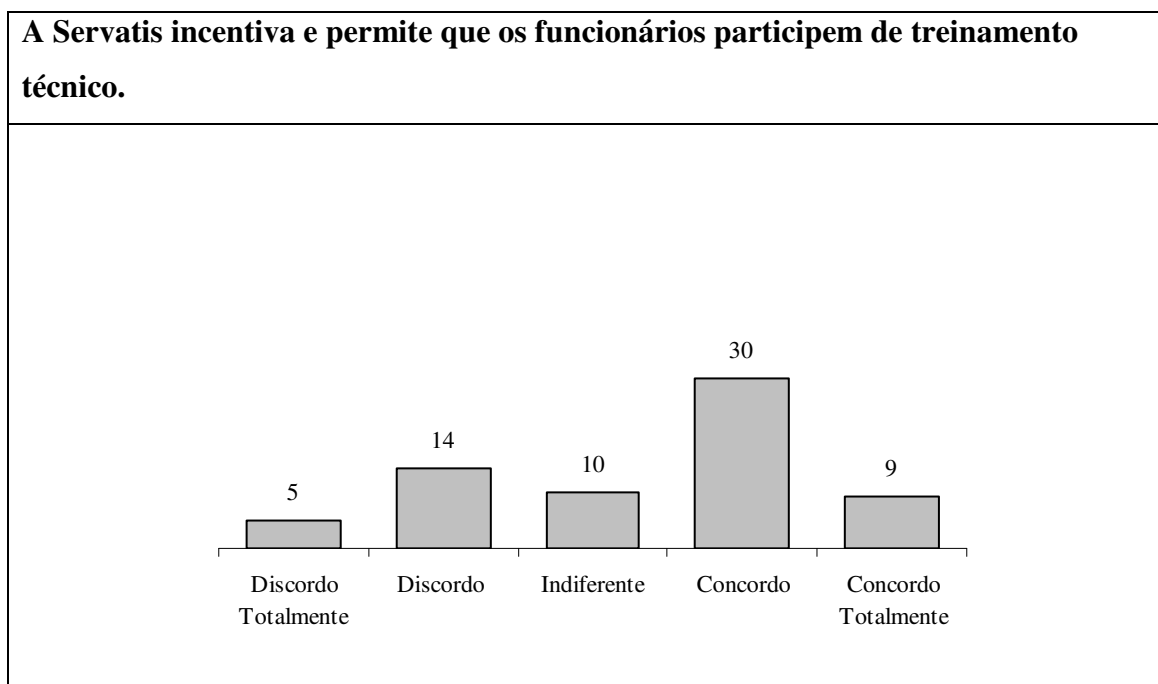
“[...] a empresa ainda não financia diretamente a formação de seus funcionários, contribuimos através de criação de jornada flexível de trabalho e no desenvolvimento de convênios com universidades da região para que os funcionários tenham desconto em cursos de graduação e pós-graduação” Relato de Entrevista.

Estudos de Vieitez (2001) apontam que a direção observada na Servatis parece ser um dos caminhos para o crescimento da empresa de autogestão, o autor esclarece que as empresas devem investir no grau de instrução de seus membros como forma de crescimento da organização. Nesse caminho o autor complementa afirmando que

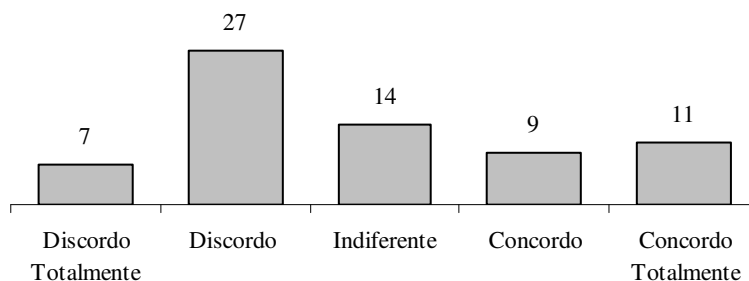
“a elevação do nível educacional, profissional e cultural é uma questão estratégica para as empresas, pois a existência de uma classe trabalhadora educada e profissionalmente qualificada constitui uma premissa para o desenvolvimento da autogestão.”
Vieitez (2001, p.143)

De acordo com a concepção dos funcionários, observada na figura 13, existe forte concordância de que a empresa permite e incentiva que seus colaboradores possam participar de treinamento que aprimorem e forte discordância sobre a disponibilidade de recursos para aprimoramento externo.

FIGURA 13 – Incentivo ao Conhecimento e Desenvolvimento do Funcionário



A Servatis disponibiliza recursos para que o funcionário busque a realização de cursos externos.



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização

A Servatis mantém uma forte relação com a comunidade exercida principalmente através do programa 'Diálogo com a Comunidade', a partir deste, a empresa patrocina eventos fornecendo infra-estrutura e recursos materiais e financeiros. Dentro deste programa, a empresa permite a utilização de seu complexo esportivo pelas escolas e empresas da região, fornecendo além de estrutura a contratação de profissionais para coordenar as atividades esportivas,

"[...] atualmente temos 40 alunos na escolinha de futebol e 30 alunas na escolinha de vôlei, que recebem material e profissionais qualificados para acompanhamento das atividades, além disso 540 alunos da escola próxima à empresa utilizam nosso complexo para as aulas de educação física"
Relato de Entrevista.

Tradicionalmente, a empresa realiza campanhas sociais para doação de livros, roupas, brinquedos e alimentos a instituições do município de Resende,

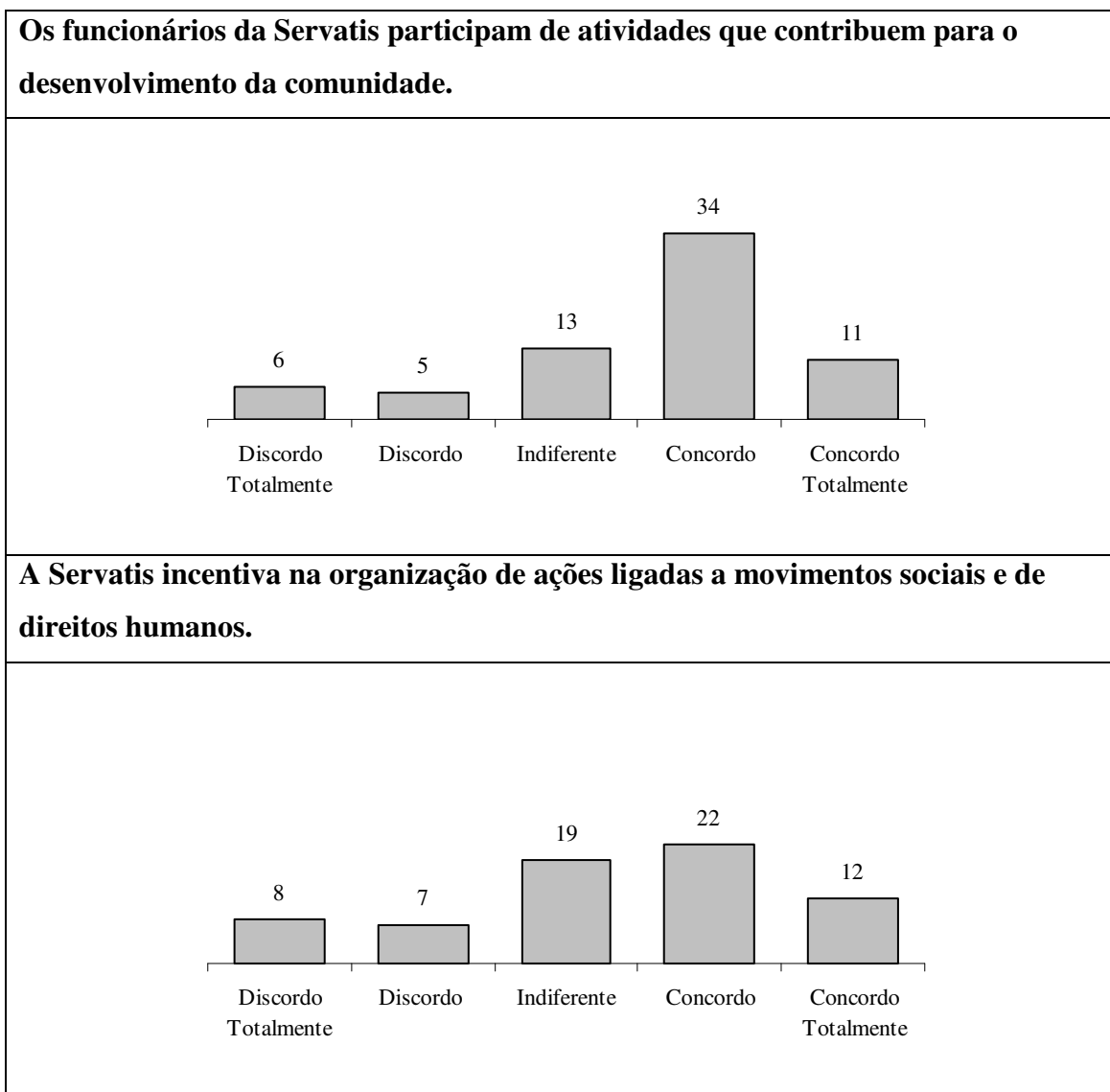
"[...] temos no nosso quadro uma profissional responsável por coordenar os trabalhos sociais, está estruturando uma atuação contínua na comunidade, incentivando o trabalho voluntário. Temos um programa onde cada funcionário 'apadrinha' uma criança da comunidade contribuindo com brinquedo, roupas e material escolar ao longo do ano, outro projeto está em fase embrionária visa incentivar as mulheres da comunidade a ter uma nova fonte de renda alternativa através do artesanato"
Relato de Entrevista.

Além disso, os funcionários são incentivados a ministrar palestras de interesse da comunidade,

“[...] nossa equipe se coloca à disposição da comunidade para ministrar palestras em assuntos de saúde, segurança e meio ambiente para a comunidade, estas palestras podem ocorrer na própria empresa ou onde a comunidade solicita, escolas e associação de moradores, por exemplo” *Relato de Entrevista.*

A Servatis atua de forma diferente do que encontrado Vieitez (2001) , o autor não encontrou evidências de que as empresas tenham uma atuação na comunidade diferenciada em relação às empresas tradicionais, segundo o autor, as dificuldades financeiras e operacionais e a sua recente criação, no entanto, o autor ressalta que as empresas têm manifestado grande importância para desenvolvimento educacional dos funcionários.

FIGURA 14 – Interação com Projetos Sociais e Desenvolvimento da Comunidade



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

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,

“[...] o time de comunicação é extremamente atuante, através dele as principais informações são divulgadas, desde informações sobre feriados até a convocação para as assembleias e a pauta que será discutida” Relato de Entrevista.

De acordo com a pesquisa, figura 15, existe uma forte concordância de que o crescimento da Servatis representa a realização individual de cada acionista, a mesma percepção obtida na entrevista,

“[...] cada dia, cada um tem que contribuir com algo a mais, a doação em uma empresa de autogestão é muito maior, as dificuldades são grandes, o sucesso de negócio é importante para todos. Todos entenderam que nossa missão é a luta para a manutenção do emprego” Relato de Entrevista.

Esta percepção, está em consonância com o identificado em estudos anteriores, como aborda Martins (1998, p.114):

“A palavra autogestão [...] abriu horizontes, tendo integrado rapidamente seus sonhos, logo nos primeiros momentos de luta pelo emprego. [...] A autogestão fora logo entendida como possibilidade de romper com a lógica da submissão, como uma maneira de participar ativamente das decisões da empresa”.

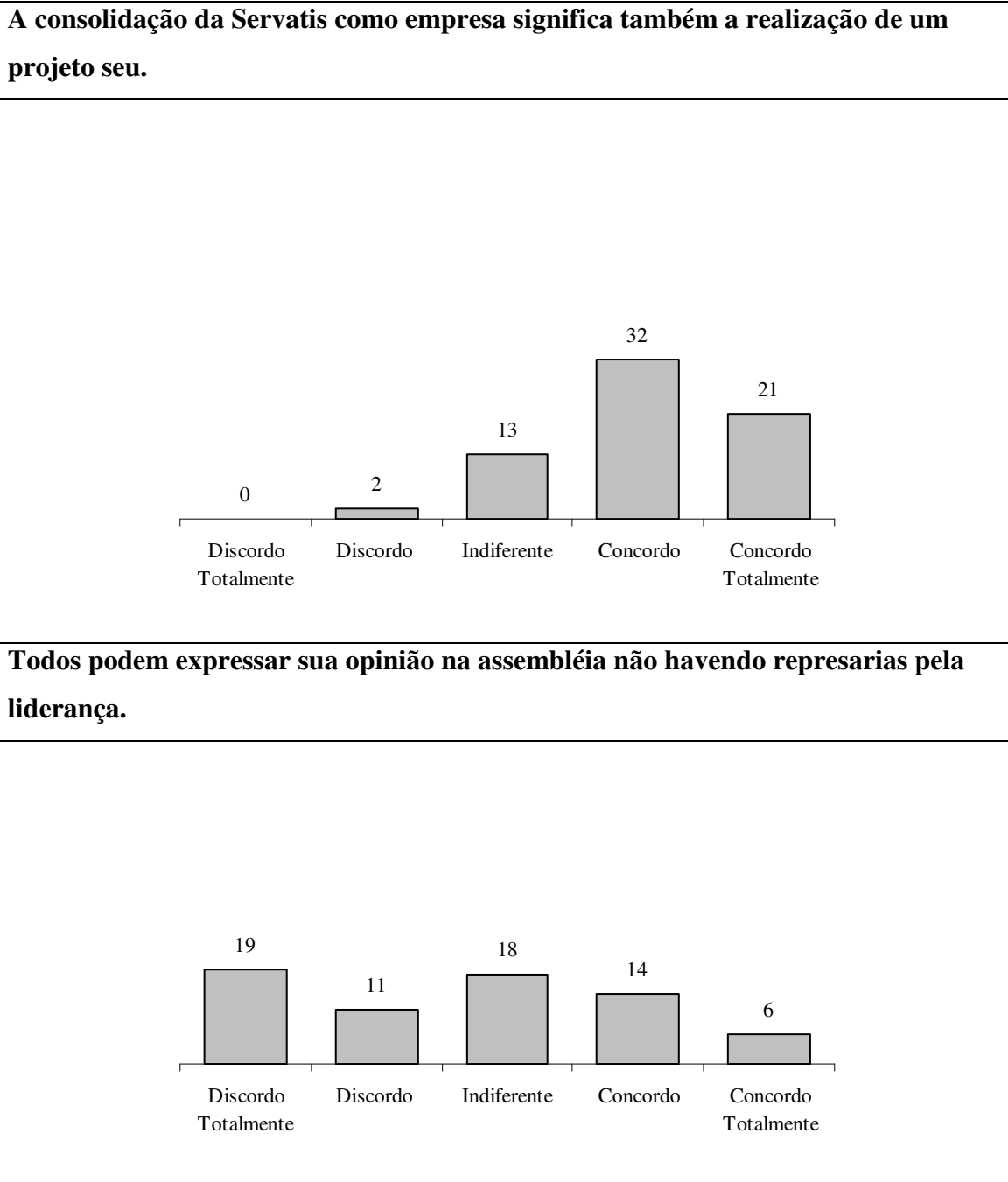
Em relação à participação e exposição livremente das idéias de cada membro da organização existe uma contradição entre a percepção obtida no questionário estruturado e a dos entrevistados, enquanto os questionários apontam para uma discordância de que as opiniões podem ser expressas livremente, os entrevistados relatam exatamente o oposto,

“[...] nas assembleias todos podem contribuir com idéias, sem medo de haver consequências, pois nosso objetivo é estabelecer um diálogo transparente com todos” Relato de Entrevista.

Vieitez (2001) aponta para o risco existente do chamado ‘alheamento à autogestão’, segundo o autor cerca de 10 a 15% dos membros das empresas de autogestão não vê a empresa como uma realidade diferenciada da empresa tradicional, para estas pessoas, dadas as dificuldades encontradas o empreendimento pode ser visto como uma empresa tradicional piorada. O autor apresenta, como possível causa dessa ocorrência, a excessiva expectativa depositada na fase inicial, pelo fato dos trabalhadores virarem empresários e receberem benefícios por esta condição, como ganhar bem e trabalhar com alta liberdade pessoal, no

decorrer do desenvolvimento do empreendimento ao não se realizar esta expectativa à frustração pode ser canalizada contra a direção da empresa ou contra a própria empresa.

FIGURA 15 – Processos de Comunicação e Dimensão Simbólica do Empreendimento



Fonte: Pesquisa Direta, Outubro/2008.

4.7 Modelo das Características Autogestionárias

Apresenta-se, no quadro 7 abaixo, a síntese das principais constatações observadas na análise das dimensões do estudo:

QUADRO 7 – Modelo das Características de Empreendimentos Autogestionários

Dimensões e Características
1. Autoridade
<ul style="list-style-type: none">- As decisões tomadas pela assembleia devem ser soberanas;- As principais decisões devem ser tomadas pela assembleia;- Deve existir rodízio nas funções de gestão do empreendimento, a autoridade dos membros eleita deve ser limitada e fiscalizada;- Conselho Consultivo eleito pelos membros deve participar ativamente da gestão da empresa;- Conselho Consultivo interage na elaboração da pauta da assembleia.
2. Normas
<ul style="list-style-type: none">- O grupo deve estabelecer normas e procedimentos;- Todos devem seguir as normas e procedimentos estabelecidos;- As alterações de normas e procedimentos devem ser aprovadas em assembleia;- Deve haver sistemática para divulgação das normas e procedimentos para novos membros;- Deve haver sistemática para divulgação de eventuais alterações nas normas e procedimentos;- As normas devem contemplar as regras para aceitação de novos membros;

3. Controle Social

- Deve existir um modelo de avaliação de desempenho dos membros;
- Deve ser estabelecido um programa para disseminação de valores como: coletividade e solidariedade;
- Deve existir ferramenta para acompanhamento das atividades desenvolvidas;
- A seleção de novos profissionais deve levar em consideração os valores coletivos do empreendimento.

4. Relações Sociais

- As relações devem ser baseadas em forte senso de coletividade, cultivado em todos os níveis do empreendimento;
- Eventos que contribuam para a interação dos membros devem ser incentivados;
- A estabilidade no quadro de funcionários deve ser mantida visando à harmonia do grupo;

5. Recrutamento e Promoção

- Deve ser estabelecido um Plano de Cargos e Salários permitindo a valorização dos membros;
- Ferramentas de avaliação devem ser utilizadas para permitir a ascensão na carreira;
- A seleção de novos membros deve levar em consideração os valores coletivos do grupo.

6. Estrutura de Incentivos

- Deve ser estabelecido um programa para incentivar idéias que contribuam com o desenvolvimento coletivo;
- O censo de coletividade deve ser incentivado;
- Deve ser estabelecida sistemática para distribuição dos resultados de forma igualitária entre os membros.

7. Estratificação Social

- Critérios de remuneração devem buscar atender o coletivo de forma justa e transparente;
- Estabelecimento de critérios para criação de novos cargos/funções.

8. Diferenciação

- As tarefas devem ser distribuídas visando à harmonia na empresa e respeitando a capacidade técnica do indivíduo;

9. Educação

- Permitir e incentivar que o indivíduo busque o aperfeiçoamento de suas qualificações;
- Levantar as necessidades individuais e estabelecer programas de capacitação para aprimorar as eventuais deficiências;
- Incentivar a socialização do conhecimento entre os diversos níveis da organização;

10. Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização

- A organização deve participar ativamente do desenvolvimento da comunidade local;
- Incentivar projetos de desenvolvimento sócio-econômico da sociedade;
- Permitir e incentivar que seus membros atuem como voluntários em projetos que visem o desenvolvimento da sociedade;

11. Comunicação e Dimensão Simbólica

- Estabelecer um ambiente onde todos possam se expressar livremente;
- Disseminar valores que enalteçam o coletivo;
- Estabelecer programa para garantir o correto fluxo de informação na organização.

Fonte: Elaboração do Autor

No estudo pode ser constatada a existência de contradições entre as características teóricas e as práticas observadas, a existências destas são reflexos, possivelmente, da sociedade capitalista em que a organização está inserida. A principal contradição é dificuldade de uma distribuição igualitária de retiradas para os membros da empresa decorrente, principalmente, da necessidade de remuneração de acordo com a capacidade técnica de cada indivíduo. Um possível nivelamento da remuneração significaria a perda de indivíduos com as capacidades técnicas necessárias para a condução da empresa.

O segundo ponto contraditório está na democratização da gestão da empresa, responder as questões: Como tomar decisões em grupo? Todos têm a mesma capacidade para decidir? Deve existir hierarquia? São questões complexas, embora a Servatis pareça ter encontrado uma forma peculiar, através da eleição de um Conselho Consultivo para contribuir e até fiscalizar a direção da empresa, para atenuar o efeito da concentração do poder mas ainda não atingiu o ideal democrático proposto pela literatura (Dorneles, 2003; Singer, 2002; Vieitez, 2001; Tauile, 2002).

Outro ponto de conflito com a teoria, é referente à dimensão 'relações sociais', de acordo com os entrevistados, muito dos valores como amizade e companheirismo marcantes no início das atividades da empresa foram perdidos pela saída de alguns sócios devido às dificuldades financeiras do empreendimento. Além disso, nas dimensões 'Recrutamento e Promoção' houve afastamento da teoria devido à necessidade de captação de profissionais capacitados o que levou a empresa a profissionalizar estes processos.

Nas dimensões: educação, atuação social/reflexões sobre a organização, comunicação/dimensão simbólica, normas e controle social pode ser constatado a aproximação das características teóricas esperadas para uma organização autogestionária. Nestes pontos são observados os valores de solidariedade e igualdade que devem nortear a concepção e expansão das empresas autogestionárias.

CAPÍTULO V

Neste tópico, será apresentada a conclusão do trabalho em estudo, com base na análise dos resultados em comparação com os objetivos: geral e específicos.

5. CONCLUSÃO

Singer (2002, p.113) acredita que o movimento contemporâneo de reinvenção da economia solidária é recente não sendo possível “projetar a sua tendência de crescimento acelerado para o futuro” mas aponta para uma expansão do fenômeno, principalmente, devido às demissões em massa provocadas pela falência de empresas capitalistas e subutilização de solos por latifúndios, visão compartilhada por Vieitez (2001), que aponta como plausível o crescimento da economia solidária à luz do desemprego estrutural e a obsolescência crescente do tempo de trabalho como medida de valor.

No presente estudo o fator preponderante que levou a formação do empreendimento autogestionário é a perspectiva do desemprego, conseqüentemente, a manutenção do posto de trabalho, portanto, a sustentabilidade do empreendimento representa a possibilidade de que a aquisição de unidades por funcionários seja um modelo alternativo de organização promovendo a inclusão social. Certamente, o modelo autogestionário tem muito a contribuir para a transformação social não apenas como uma alternativa para o enfrentamento do desemprego, mas para a disseminação de valores como democracia, solidariedade e igualdade, fornecendo melhores condições para a sociedade.

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 e de seus funcionários 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, incentiva e permite que seus funcionários busquem o aperfeiçoamento profissional.

O modelo de gestão autogestionário observado no estudo apresenta algumas divergências com modelo proposto por Dorneles (2003) principalmente em quatro dimensões – Autoridade / Relações Sociais / Estratificação Social /Recrutamento e Promoção – a adaptação prática encontrada reflete a pressão que o ambiente de negócios, cada vez mais competitivo, realiza nos negócios da organização, necessidade de mudança de pensamento dos funcionários e ao contexto em que a empresa está inserida, onde as principais referências são empresas tradicionais que fornecem ‘padrões de remuneração’ e ‘hierarquização’ influenciando na gestão da empresa.

Pode-se inferir, então, que o sucesso de um empreendimento autogestionário está associado à superação destas contradições visto que podem se tornar foco de conflitos internos fatalmente resultando no fracasso da organização.

A discussão acerca do tema Autogestão é relevante dentro do contexto econômico brasileiro uma vez que o maior entendimento sobre este tipo de organização permite um direcionamento das políticas que impulsionem seu crescimento e consolidação como um modelo alternativo para o combate ao desemprego e exclusão social. O debate sobre o tema deve ser aprofundado no entendimento das questões internas do empreendimento, compreendendo as peculiaridades na forma de gestão, permitindo que o sucesso alcançado seja revertido para o coletivo, efetivamente na manutenção e criação de postos de trabalho.

A forma como a gestão da empresa autogestionária é diretamente influenciada pela história da formação empreendimento, para uma compreensão mais ampla das características destes, sugere-se uma pesquisa amplificada englobando diferentes empreendimentos, atuando em diferentes mercados e em estágios diferentes de implantação, desta forma, torna-se possível verificar a validade dos resultados obtidos nesta pesquisa. Sugerindo-se, ainda, a comparação de aspectos como clima organizacional e desenvolvimento tecnológico entre empresas tradicionais e autogestionárias.

REFERÊNCIAS

ANTEAG. **Construindo uma Nova Cultura nas Relações de Trabalho**. S. Paulo, 2000.

_____, Associação Nacional dos Trabalhadores de Autogestão e Participação Acionária. **Autogestão**. Disponível em: <<http://www.anteag.org.br/>>. Acesso em: maio. 2008.

ARRUDA, Marcos. **O “feminino criador”**: socioeconomia solidária e educação. In: ARRUDA, Marcos, BOFF, Leonardo. **Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos**. Rio de Janeiro: vozes, 2000.

BARROS, R. P. de, HENRIQUES, R., MENDONÇA, R. **Desigualdade e pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 15, n. 42, p. 123-142, 2000.

BIVAR, W. **Estimativas da Duração Média do Desemprego no Brasil**. Pesquisa e Planejamento Econômico, vol. 23, no.2, 1991.

CACCIAMALI, M.C.; FERNANDES, R. **Distribuição dos trabalhadores e diferenciais de salários entre mercados de trabalho regulamentado e não regulamentado**. Pesquisa e Planejamento Econômico, v. 23, n. 1, p.135-56, 1993.

CAMARGO, J. M. **Flexibilidade e produtividade no mercado de trabalho brasileiro**. In: CAMARGO, J.M. **Flexibilidade no mercado de trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1996.

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

DEMOUSTIER, Danièle. **A Economia Social e Solidária, um Novo Modo de Empreendimento Associativo**. Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 2006.

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.

DUPAS, Gilberto. **A lógica da economia global e a exclusão social**. *Revista Estudos avançados*, no. 34, IEA/USP, setembro-dezembro de 1998.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social**. Paz e Terra, São Paulo, 1999.

FARIA, Maurício Sardá de. **Autogestão, Cooperativa, Economia Solidária: Avatares do trabalho e do capital**. Florianópolis, UFSC, 2005. [Tese de Doutorado em Sociologia Política].

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

FRIDEMANN, John. **Uma Política de Desenvolvimento Alternativo**. Oeiras: Celta Editora, 1996.

FRONZA, Claudia Sombrio. **Economia Solidária em Foco: Cooperativas de trabalho e a perspectiva de emancipação humana e social**. TCC: FURB, 2002.

GAIGER, L. I.; BESSON, M.; LARA, F. e SOMMER, I. **A Economia Solidária no RS: viabilidade e perspectivas**. Cadernos CEDOPE – Série Movimentos Sociais e Cultura, n.º 15. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

GONÇALVES, L. A. S. **Empresas Autogestionárias no Brasil – Principais Problemas e Proposta da Metodologia de Pesquisa-ação**; Tese M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

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

LISBOA, Armando de Melo & THEIS, Ivo Marcos. **Os desafios da Economia Popular Solidária**. In: cadernos do CEAS. Salvador, 2000. n.189 p.51-67.

LISBOA, Armando de Melo & THEIS, Ivo Marcos. **A socioeconomia solidária diante da grande transformação**. In: Revista Ciências Sociais. v.37, no 159. São Leopoldo: Unisinos, 2001 p. 27-58.

MARTINS, L. H. S. **Reflexões sobre um acontecimento social na área fabril: a experiência autogestionária da Makerli**. Dissertação de Mestrado em Serviço Social – Unesp, Franca, 1998.

MELO, Alberto. **A ação local dos cidadãos como forma de resistência à nova onda de colonização global: o caso da associação In Loco no Sul de Portugal**. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: civilização brasileira, 2002.

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

NOVAES, H.T. **Cooperativas autogestionárias nos anos 90 : o debate em torno de empresas que faliram e passaram às mãos dos trabalhadores**. Monografia de Graduação. Araraquara, Unesp, 2001.

ORTIZ ROCA, H. **Economia solidária: hacia una nueva civilización**. Programa de Economia Popular Solidária da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul . Março, 2001.

PASTORE, A.C., PINOTTI, M.C. **Produtividade, emprego e paridade cambial**. Revista da FIESP, p.15-21, jan. 1995.

PESSOA, Simone. **Dissertação não é bicho-papão: desmistificando monografias, teses e escritos acadêmicos**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

PODETTI, H. **Política social: objeto y principios básicos**. Desarrollo social. Planificación y técnica. Política laboral y de la seguridad social. Políticas sectoriales. Astrea, Bs. As, 1982.

PONTE JÚNIOR, Osmar de Sá. **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares de Ceará**; UFC: Curso Básico de Cooperativismo e Autogestão. Ceará. Universidade Federal do Ceará, 1998.

RAMOS, L., TRINDADE, C. **Educação e desigualdade de salários no Brasil: 1977/89**. Perspectivas da Economia Brasileira — 1992. Rio de Janeiro: IPEA, 1992.

REIS, T. A.; MEIRA, Ludmila. **A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões**; XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração: Anais do XXIX ENANPAD, 2005.

ROGERS, Gerry. **What is special about social exclusion approach?** In: Garry Rogers, Charles Gore & Figueireido, José (orgs.). Social exclusion: rethoric, reality, responses. USA, International Institute for Labor Studies, 1995.

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.

SANTOS, Boaventura de Sousa & RODRÍGUEZ, César. **Para ampliar o cânone da produção**. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org). Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro, 2002.

SAUL, Cláudio. **Novo-Desenvolvimentismo**. pg 189 - 216. São Paulo, 2005.

SCOTT McNealey. *Revista Business Week*, 1999.

SOARES, F.V. **Trabalho Informal no Brasil?** IPEA, texto para discussão, n. 1021, 2004.

SILVA, Jacqueline Oliveira. **Políticas Públicas Municipais de Trabalho e Renda na Perspectiva de Economia Solidária**. Serviço social & sociedade, São Paulo, v. 23, n. 69, p. 47.

SILVA, L.H. **Operários sem padrões: estudo da gestão de cooperativas industriais Wallig**. Tese de Doutorado em Sociologia – Universidade de São Paulo, 1992.

SINGER, Paul. **Autogestão contra o desemprego**. Folha de São Paulo, São Paulo, 22 jun. 1997.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. São Paulo, Contexto, 1998.

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

_____, 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., 2000.

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

TESCH, Walter. **Identidade e desenvolvimento da economia social: fortalecimento da autogestão e da cidadania**. In: DAL RI, Neusa Maria. (Org.) Economia Solidária: o desafio da democratização das relações de trabalho. São Paulo: Arte & ciência, 1999. p. 43-53.

TODARO, M.P. *Economic Development*. London & New York: Longman, 1997.

VERARDO, Luigi. **Técnico da Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas Autogestionárias – ANTEAG**. Proposta No 98 Set/Nov de 2003- Economia solidária e Autogestão.

VIEITEZ, Candido Giraldez; DAL RI, Neusa Maria. **Trabalho Associado: Cooperativas e Empresas de Autogestão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WOLFE, Marshall. **Globalization and social exclusion – some paradoxes**. In: Garry Rogers, Charles Gore & Figueireido, José (orgs.). Social exclusion: rethoric, reality, responses. USA, International Institute for Labor Studies, 1995.

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, p. 30, 2001.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

Nome:

Cargo/Função:

Tempo de Empresa:

Autoridade
Quem é o responsável pela tomada de decisão na empresa? As decisões são tomadas apenas pela liderança? Como se dá o processo de tomada de decisão na empresa? Quais as decisões são tomadas em assembléia? Existe rodízio na direção da empresa? Como ocorre este processo?
Normas
Existem normas e procedimentos a serem seguidos? Como estas normas são estabelecidas? As normas são formalizadas? Todos obedecem às normas? Como os procedimentos/normas são alterados? Como o processo de mudança é conduzido?
Comunicação e Dimensão Simbólica
Com que frequência acontecem às assembléias gerais? Que tipos de assuntos são debatidos? Como é a participação dos membros da organização nestas assembléias? Que outros mecanismos de comunicação são utilizados pela organização? Todos os membros têm acesso às informações sobre a organização? O que a Servatis significa para você? Se a Servatis fechasse suas portas o que representaria?

<p>Controle Social</p> <p>A execução das atividades é acompanhada? Como é feito o acompanhamento? O desempenho das atividades dos membros da organização é acompanhado e avaliado? Como ocorre a avaliação dos funcionários? Existe algum mecanismo que garanta a preservação dos valores coletivos do grupo?</p>
<p>Relações Sociais</p> <p>Como ocorre a interação entre os membros da organização? Existem procedimentos que dificultam a aproximação das pessoas? O ambiente físico de trabalho colabora para a interação? Que tipos de relações predominam entre os associados da Servatis? Existe interação fora do ambiente de trabalho? Existe preocupação com as questões pessoais dos membros? Oportunidades para expressar sentimentos e emoções? Houve alguma situação de conflito entre os associados? Como foi solucionado?</p>
<p>Recrutamento e Promoção</p> <p>Como ocorre a adesão de novos membros? Quais os critérios utilizados para a seleção de pessoas? Quais as Características de personalidade e qualificação são buscadas? Existe na Servatis um plano de ascensão profissional (algum tipo de carreira a ser seguida)? Como é implementado? Quais os critérios?</p>
<p>Estrutura de Incentivos</p> <p>Qual tipo de conduta é estimulado pelo grupo e como são incentivadas? Existe algum tipo de gratificação?</p>

<p>Estratificação Social</p> <p>Como é feita a remuneração pelo trabalho a cada membro? Quais os critérios utilizados na definição destas?</p> <p>Qual é diferença entre o pro labore mais alto e o mais baixo na organização?</p> <p>Existe diferença de prestígio entre os associados? Por conhecimento ou postos de trabalho que outros elementos são considerados?</p>
<p>Diferenciação</p> <p>Como é feita a divisão das tarefas?</p> <p>As pessoas podem assumir a função de outros membros?</p> <p>Com que frequência isto ocorre?</p> <p>Os associados que trabalham na produção possuem condições de assumir posições na gestão da organização?</p> <p>Existem diferenças de qualificação entre os membros da organização?</p> <p>Ela influência no prestígio dos membros?</p> <p>Os processos de trabalho são de conhecimento de todos os membros da organização?</p>
<p>Educação</p> <p>A organização realiza treinamentos para aperfeiçoamento técnico de seus membros?</p> <p>Como são detectadas as necessidades?</p> <p>Que tipo de conteúdo é enfatizado nestes treinamentos?</p> <p>Como é decidido?</p> <p>Existem na organização programas ou ações que visem a educação continuada dos membros?</p> <p>Como se dá este processo?</p> <p>A organização propicia a troca de experiências e conhecimento entre os membros?</p> <p>Como ocorre este processo?</p> <p>A organização promove estimula oportunidades para estudo e debates sobre questões sociais e sobre a atuação da classe trabalhadora no país e fora dele?</p>

Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização

Existe atuação por parte dos trabalhadores junto à sociedade que representem preocupação com a coletividade/com os problemas sociais?

Observa-se na organização ações ligadas a movimentos sociais e de direitos humanos por parte de seus membros?

Como se dá à relação da organização com a comunidade onde está inserida?

Auxilia na busca de solução de problemas ou engajamento em campanhas de cunho social?

Fonte: Adaptado de Dorneles (2003)

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário é parte integrante de pesquisa do curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ, tendo como tema: Economia Solidária: um Estudo de Caso das Características de um Empreendimento Autogestionário. Para este estudo, gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo as questões a seguir. Os resultados obtidos serão considerados sigilosos e restritos a atividades científicas.

1- Nível Hierárquico: () Gerencial () Administrativo () Operacional

2- Tempo de Empresa: _____

3- Acionista: () Sim () Não

4- Afirmativas:

Para cada afirmativa relacionada identifique o seu grau de concordância. Sendo:

1– Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

AFIRMATIVA (APENAS UMA MARCAÇÃO PARA CADA AFIRMAÇÃO)	1	2	3	4	5
As decisões sobre a estratégia da empresa são tomadas em conjunto.					
As principais decisões da empresa são realizadas pela assembleia geral.					
As atividades do dia-a-dia da empresa seguem padrões estabelecidos e que todos tem conhecimento e buscam atender.					
Quando ocorre uma mudança para realização de uma tarefa todos recebem treinamento.					
A consolidação da Servatis como empresa significa também a realização de um projeto seu.					
Todos podem expressar sua opinião na assembleia não havendo represarias pela liderança.					
A Servatis desenvolve um programa de avaliação dos seus colaboradores.					
Existe a disseminação de valores que contribuem para o bem estar de todos.					
A relação entre os funcionários da Servatis contribui para um ambiente de trabalho agradável.					
Existe interação entre os funcionários fora da Servatis.					

A empresa tem um plano de cargos e salários implementado.					
Existe uma metodologia para seleção de novos funcionários.					
A empresa mantém programa de bônus de acordo com o resultado obtido.					
A distribuição de gratificações favorece a todos os funcionários.					
A remuneração dos funcionários ocorre dentro dos critérios estabelecidos pelo plano de cargos e salários.					
Existe análise criteriosa para a criação de um novo cargo e sua respectiva remuneração.					
As tarefas são distribuídas de acordo com a capacidade técnica do funcionário.					
Cada funcionário, de acordo com seu conhecimento, tem a oportunidade de assumir novas posições empresa.					
A Servatis incentiva e permite que os funcionários participem de treinamento técnico.					
A Servatis disponibiliza recursos para que o funcionário busque a realização de cursos externos.					
Os funcionários da Servatis participam de atividades que contribuem para o desenvolvimento da comunidade.					
A Servatis incentiva na organização de ações ligadas a movimentos sociais e de direitos humanos.					

Fonte: Elaboração do Autor

APÊNDICE III – FOTOS DO EMPREENDIMENTO



Vista Aérea do Parque Industrial Servatis



Fábrica de Defensivo Agrícola



Projeto Social



Projeto Social

APÊNDICE IV – BOLETIM DE SUBSCRIÇÃO DE AÇÕES

BOLETIM DE SUBSCRIÇÃO

IDENTIFICAÇÃO:

Nome:
José Vicente Batista

Nacionalidade:
Brasileira

Endereço:
Av. Rita M. Ferreira Rocha, 115
Ap. 401- J. Jalisco
CEP:
27510-060

Cidade:
Resende

UF:
Rio de Janeiro

Estado Civil:
Casado

Profissão:
Administrador de Empresa

RG: (nº e órgão expedidor)
5205854-SSP-SP

CPF:
513.513.588-04

CÁLCULO DA SUBSCRIÇÃO:

Quantidade de ações ordinárias nominativas	100
Valor por ação (R\$)	1,00
Preço total de emissão (R\$)	100,00
Desconto por ação (R\$)	0,00
Valor da subscrição (R\$)	100,00

FORMA E PRAZOS DE PAGAMENTO:

Parcela à vista () sim () não
Valor: R\$ 100,00

MEIO DE PAGAMENTO:

- () dinheiro
() cheque (nº , banco , ag.)
() DOC
() créditos contra a companhia


JOSÉ VICENTE BATISTA

APÊNDICE V – EDITAL DE CONVOCAÇÃO PARA ASSEMBLÉIA

SERVATIS S.A.

CNPJ nº 06.697.008/0001-35 - NIRE: 33300273808

EDITAL DE CONVOCAÇÃO

Os acionistas da **SERVATIS S.A.** ficam convocados para comparecer à Assembleia Geral Ordinária a ser realizada no próximo dia 30 de abril de 2008, às 09:00 horas, na sede social da companhia localizada na Rodovia Presidente Dutra Km 300,5 , s/nº , em Resende/RJ.

Ordem do Dia:

1. Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras relativas ao ano de 2007;
2. Deliberação sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição dos dividendos
3. Eleição de membro do Conselho de Administração;
4. Aprovação da remuneração global dos membros da Diretoria e do Conselho de Administração;
5. Análise do parecer da Auditoria Externa relativo ao ano de 2007;
6. Outros assuntos de interesse geral.

Ulrich Meier

Diretor presidente

APÊNDICE VI – Relatório da diretoria para aprovação em assembléia

SERVATIS S.A.

CNPJ nº 06.697.008/0001-35

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Senhores Acionistas,

Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação dos Senhores, as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2007 e o Parecer dos Auditores Independentes.

PRINCIPAIS FATOS ADMINISTRATIVOS DE 2007

Em decorrência do prejuízo acumulado durante o ano de 2006, a Servatis executou em 2007 um amplo plano de ações em busca do ponto de equilíbrio em suas contas, visando aos seguintes objetivos: (i) geração de fluxo de caixa positivo; (ii) aumento da lucratividade de suas operações; (iii) término do ano 2007 com resultado positivo e (iv) elaboração e implementação de plano estratégico para um crescimento sustentável da Servatis a curto, médio e longo prazo.

Para atingir os objetivos propostos, a Companhia conduziu as seguintes ações: (i) ampliação da base de clientes de 4 em 2006 para 10 em 2007, (ii) aumento de 37% da receita bruta em relação ao exercício de 2006; (iii) ampla reestruturação que resultou em uma redução de 16% da proporcionalidade do custo em relação à receita líquida; (iv) a EBITDA cresceu de 4% em 2006 para 30% em 2007. Além disso, em 2007 a Servatis iniciou um novo modelo de negócios, deixando de ser unicamente prestadora de serviços e comercializando produtos próprios visando maior lucratividade nas suas atividades.

PERSPECTIVAS DE NEGÓCIOS PARA 2008

Para 2008 a perspectiva da Companhia é de crescimento acompanhando o mercado agro químico. Para dar continuidade ao crescimento da Companhia, a Administração contará com uma ampliação em 50% na base de clientes em relação a 2007 e pretende ainda expandir a receita bruta visando um aumento em pelo menos 35% em relação ao ano de 2007. Além disso, conforme o planejamento orçamentário da Companhia o EBITDA previsto para 2008 é da ordem de 35 %.

Em 2008 a Companhia continuará com a diversificação do portfólio visando à redução da dependência dos negócios do segmento agro. Essa diversificação envolve a produção e comercialização de produtos químicos para a indústria de biodiesel, tintas, construção civil e saneantes domissanitários, dentre outros.

A Administração também dará continuidade à transformação do custo de ociosidade em receita, principal razão para o crescimento do EBITDA. Todas as ações descritas acima permitirão a sustentabilidade e o crescimento da Companhia no decorrer do exercício de 2008.

Por fim, a Administração agradece o desempenho de seus acionistas e funcionários bem como a colaboração de seus parceiros comerciais que permitiram que a Companhia atingisse os patamares esperados durante o exercício em 2007.

Resende, 20 de março de 2008.

A Diretoria


Ulrich Meier


Utaul Teixeira de Lima


Hideraldo Zerbone

APÊNDICE VII – Capa manual do acionista



MANUAL DO ACIONISTA

SERVATIS S/A

Este Manual traz algumas explicações ao Acionista da Servatis S/A sobre o funcionamento de uma Sociedade Anônima de capital fechado, bem como os procedimentos para a realização de Assembléias, matérias que devem ser discutidas, órgãos de representação, dentre outros assuntos.

Este Manual traz ainda o Edital de Convocação para a próxima Assembléia a ser realizada em 30.04.2008, com um resumo das principais matérias que serão discutidas.

Esperamos que esse manual possa elucidar algumas dúvidas dos Srs. Acionistas, podendo prepará-los melhor quanto à tomada de decisões para a próxima Assembléia e outras que ainda virão.

Os documentos a que se reporta esse Manual estão disponíveis na Presidência da Companhia. Anexo a esse Manual encaminhamos também a Lei 6404/1976 com suas posteriores alterações.

A Diretoria
Abril de 2008.