

Gestão de pessoas: rumo à autogestão?

RESUMO

Estruturas mecanicistas, alicerçadas em princípios tayloristas-fordistas tendem a apresentar uma comprometida capacidade de resposta às exigências ambientais. Diante disso, o modelo ideal de gestão de pessoas tem como concepção real o aprimoramento de suas práticas, com o intuito de aproximar interesses do detentor do capital e da sua força de trabalho, uma vez que tais concepções se voltam à autonomia e à aprendizagem da classe trabalhadora, que acaba adquirindo poder diante das organizações. Entretanto, sabe-se que, em muitas organizações, a gestão de pessoas se apresenta de forma maquiada pelas novas tendências de mercado, desprezando a sua evidente essência. Partindo do pressuposto de que organizações autogestionárias tenham uma maior proximidade com o modelo ideal de gestão de pessoas, este trabalho teve como objetivo verificar a aproximação da gestão de pessoas e a autogestão, em três (3) organizações inseridas na região da Grande Florianópolis: Cooperativa de Gastronomia e Panificação “SONHO NOSSO”, Cooperativa de Estética Afro “ELLAS”, Cooperativa dos Trabalhadores em Moda Jovem de Florianópolis “SOLTO”. Mais especificamente, descrever as atividades referentes à gestão de pessoas nas organizações em estudo; investigar proximidade de tais atividades com as tendências apontadas por estudiosos da área de gestão de pessoas; identificar a evidência efetiva de uma autogestão no âmbito das organizações a serem investigadas; apontar as coerências e as incoerências existentes entre a gestão de pessoas e a autogestão nessas organizações. No geral, as práticas de gestão de pessoas nas três organizações ainda são simplistas e não apresentam muitas afinidades com as tendências na área; a autogestão se fundamenta na prática, mas há pouca relação direta com a gestão de pessoas e a principal coerência se foca na forma de participação dos empregados nas decisões destas organizações.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, Autogestão e Organização.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história da ciência da administração, principalmente a partir da década de oitenta, modelos de gestão têm sido investigados à luz do ideal de organização descrito por Weber, em seu livro *The theory of social and economic organization*, publicado em 1924 (WEBER, 1947). Questionamentos de paradigmas consolidados nas organizações modernas e em novas atitudes gerenciais surgem com o intuito de se corroborar ou não a sua ruptura com um modelo burocrático. Para Vieira (1989), as ascendentes formas organizacionais se contrapõem ao modelo burocrático, proporcionando alterações no pensamento e nas ações humanas perante a realidade, reduzindo a prática de uma racionalidade instrumental. Posto isso, depreende-se que a classe trabalhadora tende a usufruir de um maior nível de poder no âmbito das organizações.

Observa-se, então, que a área responsável pelo gerenciamento das pessoas vem sofrendo muitas reformulações, em função de pressões exercidas pelo ambiente, e também por pressões internas. Fischer (1998) destaca que a nova conjuntura competitiva tem exigido uma nova postura estratégica por parte de gestores organizacionais, que afeta diretamente o processo de gestão de pessoas, sendo que começam a ser explorados: o planejamento estratégico, o trabalho em equipe, a qualidade total, a redução do *lead time*, a terceirização, a autogestão dentre outras formas organizacionais. Deste modo, acompanhando a tendência refletida nas organizações, verifica-se a forte pressão para que a gestão de pessoas nas organizações se comporte também de modo autogestionário, uma vez que se crê que

organizações autogestionárias favoreçam um envolvimento mais significativo dos trabalhadores diante de searas competitivas.

À luz da literatura sobre a administração de recursos humanos, também se percebe que são muitas as invocações em torno da autogestão e por tal motivo, organizações autogestionárias têm sido objeto de inúmeros estudos. Um desses estudos foi o de Vargas (2002), que investigou a hipótese de que o protagonismo dos trabalhadores e a inexistência de relações de agenciamento confeririam a estas organizações um potencial competitivo superior. Assim, o autor questiona se elas poderiam vir a ser modelos de “organização contemporânea ideal” e superar as empresas tipicamente capitalistas em suas formas de gestão; e constatou que elas não refletem a totalidade dos elementos que configurariam “organizações contemporâneas ideais”, principalmente devido ao baixo dinamismo tecnológico dessas organizações, porém apresentam potencialidades para dinamizar processos de inovação. Contudo, Vargas (2002) analisa que se as autogestionárias possuem, por definição, peculiaridades que podem otimizar a capacidade de resposta diante de elevados níveis de competitividade. Segundo ele, várias empresas tipicamente capitalistas apresentam inovações organizacionais materializadas em estruturas híbridas, como a participação dos trabalhadores nos resultados, ou mesmo a participação acionária dos trabalhadores.

Considerando esta realidade, depreende-se que a administração de recursos humanos nas organizações tem um papel fundamental em torno dos atuais manifestações da autogestão (Ulrich, 1998; Lucena, 1992), dependendo do rearranjo de suas práticas. Acredita-se que haja uma relação coerente entre a gestão de pessoas e a autogestão, ou seja, que as atividades desenvolvidas pela administração de recursos humanos possam influenciar as formas de autogestão no cerne das organizações. Assim, acredita-se que em organizações autogestionárias, manifeste-se um modelo de gestão de pessoas que estimule o comprometimento dos seus membros práticas de gestão de pessoas como administração participativa, remuneração variável, educação, decisões coletivas etc.

Desta forma, este artigo tem como objetivo analisar a relação existente entre a gestão de pessoas e a autogestão em organizações pertencentes à região da Grande Florianópolis. Para tal, buscou-se descrever as atividades referentes à gestão de pessoas nas organizações em estudo; investigar proximidade de tais atividades com as tendências apontadas por estudiosos da área de gestão de pessoas; identificar a evidência efetiva de uma autogestão no âmbito das organizações a serem investigadas; bem como apontar as coerências e as incoerências existentes entre a gestão de pessoas e a autogestão nessas organizações.

2. GESTÃO DE PESSOAS: TRANSFORMAÇÕES AO LONGO DA HISTÓRIA?

As práticas de gestão de pessoas recursos humanos adotadas nas organizações são de essencial e fundamental importância para o sucesso da introdução de novas formas organizacionais, tal como a autogestão. Os modelos ideais de gestão de pessoas se contrapõem a muitos paradigmas que, no passado, eram reconhecidos como verdadeiros, e por este motivo, alguns advogam que um significativo desenvolvimento se faz necessário para a sustentação das novas práticas empresariais.

Para Fischer (2002) a gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por

meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Como o desenvolvimento da gestão de pessoas mudou as responsabilidades, as práticas e os departamentos de recursos humanos e como essa área vem se tornando competitiva com o passar do tempo, buscou-se cinco competências essenciais para um profissional de gestão de pessoas segundo (ULRICH, 2002): conhecer os negócios (finanças, marketing, estratégias, tecnologias etc.); dominar práticas de recursos humanos (devem recorrer a essas informações para fazer escolhas inteligentes); gerenciar os processos de mudanças (os profissionais precisam ser capazes de planejar um processo de mudanças tanto para iniciativas de recursos humanos, quanto para as de negócios); criar Cultura e locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento com a empresa; demonstrar credibilidade pessoal (os responsáveis de recursos humanos devem ser responsáveis).

Segundo Ulrich (2000), além de um grupo de autores que defendem a burocratização da gestão de recursos humanos e outra que defenda o posicionamento de um corpo estratégico, há também uma corrente de estudiosos que defende a ideia de que as características da Gestão de Pessoas, que se aproximam daquelas referentes à autogestão.

Albuquerque (1999), por exemplo, ao analisar a gestão de pessoas em organizações competitivas, frisa a necessidade de uma nova concepção da área de recursos humanos que seja coerente com uma visão transformada que contrapõe a visão tradicional. Essa nova visão afeta na organização do trabalho e conseqüentemente favorece o desenvolvimento de políticas de recursos baseadas nas seguintes premissas: valorização dos talentos humanos, atração e manutenção de pessoas de alto potencial, motivação e mobilização, crescimento funcional, incentivos de base grupal, políticas de relações sindicais. Então, o autor considera que a nova concepção de gestão de pessoas se pauta no modelo de comprometimento e não mais no modelo de controle, enraizado nos valores tayloristas-fordistas. Isso, então, tende a favorecer o desenvolvimento de uma autogestão. Frente a isso, aponta algumas subcategorias para a análise de tal concepção, que são: estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de recursos humanos. O quadro com a sua síntese junto a seus indicadores de análise segue no Anexo A.

Dellagnelo (2000) revela que são muitas as formas organizacionais relacionadas à gestão de pessoas que não conseguem romper com o modelo burocrático, sendo apenas permeadas de novos rótulos tecnológicos. Desta forma, diante de tantas polêmicas acerca das premissas e falácias da nova concepção da gestão de pessoas, julga-se interessante estabelecer um estudo da sua aproximação com os princípios de organizações autogestionáveis. Posto isso, assume uma expressiva importância a sustentação teórica sobre autogestão.

3. AUTOGESTÃO

O movimento histórico demonstra que a autogestão não é apenas uma ideia vaga, um ideal, mas que tem profundas fontes na história da humanidade, na ação e no pensamento revolucionário do proletariado que é a própria existência das lutas operárias (GUILERM, BOURDET, 1976; NASCIMENTO, 1992).

A terminologia “autogestão” foi designada na França e se relacionava à experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, em ruptura com o stalinismo, no sentido a um retorno ao marxismo autêntico. O objetivo maior da autogestão era a construção de uma sociedade sem classes como propunha Marx (GUILLERM, 1976). Tratando de uma maneira simplista, a autogestão significa o exercício coletivo do poder.

Segundo Dorneles e Dellagnelo (2003), a autogestão surgiu como uma concepção de gestão social ou da visão da sociedade autogestionária presente em várias Teorias Socialistas. Mendonça (1987) destaca que muitos pensadores se dedicaram à autogestão, entre os mais expressivos estão os socialistas utópicos Saint-Simon, Fourier e Owen, Buchez e os cooperativistas, Proudhon e os anarquistas e Karl Marx.

Gutierrez (1988) afirma que uma empresa autogerida é aquela em que as decisões são tomadas coletivamente, com base no consenso e pelo conhecimento das questões a que se referem tais decisões, por parte dos trabalhadores. Posto isso, a autogestão pode se entender como o redesenho abrangente de todas as esferas da sociedade, ou seja, econômica, política e social.

Segundo Albuquerque (2003, p. 20–21), a autogestão não se trata simplesmente de uma modalidade de gestão. Ela possui um caráter multidimensional (social, econômico, político e técnico) e refere-se a uma forma de organização da ação coletiva. A autogestão tem uma dimensão social, pois “[...] deve ser percebida como resultado de um processo capaz de engendrar ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos que dela dependem”. Seu caráter econômico se deve às relações sociais de produção, que dão mais valor ao fator trabalho do que ao capital. Seu aspecto político baseia-se em sistemas de representação com valores, princípios e práticas favoráveis e criadoras de condições “[...] para que a tomada de decisões seja o resultado de uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado (de opinar e de decidir), de forma a garantir o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro da organização.” Quanto ao aspecto técnico, ele permite pensar numa outra forma de organização e de divisão do trabalho.

Colaborando com a idéia do autor anterior, em uma pesquisa realizada por Vieitez & Dal Ri (2001), os autores mostram que nas organizações de autogestão, não é exatamente uma gestão democrática dos trabalhadores, mas uma gestão de quadros técnicos e/ou políticos. Além disso, estas empresas se apresentam muito instáveis às oscilações da conjuntura econômica. Ele ainda menciona que cada associado detém um número de costas-parte da empresa que pode ser variável.

Pinho (1977) menciona que um estudioso precursor de pensamento econômico cooperativo foi Phillippe Buchez. Este defendia a questão de associação cooperativa dos produtores livres, mas pacificamente aos operários de uma categoria profissional que se reuniam para colocar em comum suas poupanças, obter empréstimos, produzir em comum, assegurar a todos e igual salário e reunir receitas líquidas em um fundo comum.

Há também, outro autor que é conhecido como “pai” da autogestão foi Pierre-Joseph Proudhon. Segundo Guillerm e Bourdet (1976), Proudhon fez uma crítica econômica e política sistematizada da sociedade capitalista e propôs um sistema completo de sociedade autogerida. Defendeu a idéia da criação de “associações operárias” de produção, e a da inutilidade social dos patrões. Para ele as empresas deveriam ser autogeridas e de propriedade coletiva dos trabalhadores.

Após visto idéia de intelectuais voltados para a autogestão, a seguir são abordados conceitos e característica desse novo modelo de administração de organizações. Ao analisar algumas unidades de leitura sobre autogestão, pode-se, então, notar que grande parte de estudiosos, principalmente voltados às ciências sociais, evidenciam que uma das características mais marcantes da autogestão se associa à ruptura com a ideologia de trabalho com bases tayloristas-fordistas, em que a concepção e a execução do trabalho são processos dissociados.

Conforme Barcelos (2002) o conceito de autogestão é na prática e na teoria um conceito que interpela. Primeiro, pelo seu conteúdo político; depois, pela dificuldade de ser praticado por muito tempo e, finalmente, pela polissemia do termo, que chega ser usado hoje até nas empresas capitalistas. O autor ainda comenta que Nas universidades e empresas capitalistas, o termo autogestão difundiu-se com a globalização das técnicas de administração; no entanto, seu significado ainda é bastante impreciso.

Martins (1997) ressalta que no contexto da sociedade capitalista, a autogestão – compreendida como a possibilidade efetiva de o trabalhador exercer diretamente o poder, sem representação – pode-se transformar no seu próprio elemento de destruição. Além disso, conforme Dorneles e Dellagnelo (2003), soma-se a isso a preocupação com o desenvolvimento do capital humano dos trabalhadores envolvidos no processo, buscando o reconhecimento de suas competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2001). No entanto, frente às polêmicas sobre o real delineamento da gestão de pessoas e a sua relação com os princípios autogestionárias, elaborou-se um quadro comparativo, para que se tornasse mais esclarecedor o propósito deste artigo tal como a possível relação a ser estabelecida entre as duas categorias: gestão de pessoas e autogestão. Tal quadro segue no Anexo B. Deste modo, espera-se que a referida síntese das categorias, subcategorias e de seus respectivos indicadores de análise, sirva de parâmetro para as inferências em torno da relação da gestão de pessoas com o nível de aproximação às características de organizações autogestionárias.

Não há como falar de autogestão sem ressaltar a importância da economia solidária que nos anos cinquenta do século 20, Paul Singer fazia parte do grupo reunido em torno do jornal *Vanguarda Socialista*, quando se propôs a defender a autogestão junto aos sindicatos. Em 1995, o terceiro Congresso da CNM/CUT decidira pela realização, no ano seguinte, de um seminário sobre o sistema de autogestão, a partir das experiências vividas pelos trabalhadores. No seminário, chamado de Empresas autogestionárias, cooperativas e estratégias da CUT, relatou-se que 54,3% das iniciativas nesta área eram de responsabilidade dos sindicatos. Os professores da USP, Paul Singer e Marcos Arruda, do Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul, foram convidados pela CUT para assessorar esse Seminário bem como estudos e cursos sobre questões autogestionárias.

Ratezzo (1993) menciona que a economia solidária é uma formulação elaborada a partir de experiências econômicas significativas que apresentam traços constitutivos de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária, conservando uma racionalidade distinta das outras realidades econômicas.

Segundo os próprios dizeres da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), esta foi criada para coordenar projetos de autogestão. A primeira empresa deve sua origem com alguns técnicos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) que, com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Calçados de Franca-SP, iniciaram, em 1991,

um trabalho pioneiro na implantação de um projeto de autogestão na empresa de Calçados Makerly.

Conforme Gaiger (2004) a economia solidária instituiria uma racionalidade orientada por princípios igualitaristas, quanto à repartição da riqueza material, do poder e dos bens culturais. Deve-se também destacar todo o esforço que gerou o Sistema Nacional de Informação em Economia Solidária (SIES). Esse sistema é consequência de um trabalho do poder público (SENAES/MTE), dos fóruns representativos dos empreendedores solidários (Fórum Brasileiro e Fóruns Estaduais) e de organizações de apoio, como ONGs e Universidades.

Na forma de organização do trabalho, as relações necessitam desenvolver um patamar de igualdade entre os trabalhadores; sendo egressos de forma de trabalhar heterogestionárias, muitas vezes autoritárias, torna-se vital para os trabalhadores desenvolver habilidades sociais necessárias à prática da autogestão, através de processos de liderança que permitam a criatividade e autoridade compartilhada. A palavra ‘heterogestionária’ que é derivada da palavra heterogestão, não se pode deixar de definir a diferença entre a autogestão na qual faz parte do tema deste artigo da palavra heterogestão.

Albuquerque (2003) diferencia autogestão de heterogestão em que a alta cúpula decide, oriente e define os rumos dos processos da e na produção, enquanto na autogestão as decisões deverão dar-se no coletivo, discutindo-se em grupos quais são as ações prioritárias. Barcelos (2002) menciona em seu artigo que não basta querer implantar a autogestão, ainda é preciso criar as condições para sua efetivação. A autogestão não é uma qualidade que um empreendimento possua ou não, é um processo em constante gestação que pode sofrer avanços, mas também retrocessos. Aprende-se o que é autogestão, praticando-a. É um processo que exige vigilância.

3. MÉTODO

Então, neste momento, cabe apresentar: a caracterização da pesquisa, abrangendo o modo de investigação, os sujeitos envolvidos no estudo, as definições das categorias de análise, assim como as técnicas de coleta e análise de dados.

O modo de investigação desta pesquisa foi estudo de multicaso, com caráter descritivo e predominantemente qualitativo. Antes de iniciar o processo de pesquisa empírica, foi realizado, por meio de periódicos e de contatos com organismos como SEBRAE e ABRH, um mapeamento de corporações, em Santa Catarina, que adotem, supostamente, uma autogestão.

No que tange aos sujeitos desta pesquisa, foram considerados os empregados das três organizações investigadas, pertencentes aos diversos níveis hierárquicos. Para a definição da amostra utilizou-se a técnica não-probabilística e intencional, que segundo Merriam (1998) é uma escolha significativamente coerente com o cunho qualitativo; além disso, terá como base o critério de saturação. Neste sentido, entrevistou-se, de modo semi-estruturado, três (3) gestores: um (1) de cada organização, escolhidos por terem uma maior afinidade com o assunto investigado.

Quanto ao instrumento de coleta, foi adotado um roteiro de entrevista semi-estruturadas, desenvolvido com base em indagações básicas envolvidas na investigação, as quais tiveram o respaldo de um referencial teórico (TRIVIÑOS, 1994). Somou-se a esta

técnica, a observação direta dos complexos organizacionais, que possibilitou a observação de práticas e políticas que, em permitiram refutar ou se opor às averiguações da análise.

Em se tratando de dados secundários, foram realizadas pesquisas documentais, que terão como base a consulta a jornais publicados pelas empresas estudadas, artigos sobre a empresa publicados em revistas de grande circulação, relatórios de produção, atas de reuniões, programas de treinamento, formulários de avaliação e de pesquisa de clima, código de ética, painéis eletrônicos, dentre outros. Os dados da presente pesquisa foram tratados por meio da análise documental e de conteúdo. Diante deste contexto da análise, foram destacados os dados mais semelhantes e as discrepâncias encontradas, tanto nos dados primários quanto nos dados secundários. Posteriormente, foi buscado um conteúdo latente e as inferências para este estudo.

4. RESULTADOS

4.1 As organizações autogestionárias

Após ter visto a perspectiva histórica, conceitos e características sobre a autogestão bem como a gestão de pessoas, são abordadas, neste capítulo, as organizações autogestionárias caracterizadas objeto deste estudo, que são: Cooperativa de Gastronomia e Panificação “SONHO NOSSO”, Cooperativa de Estética Afro “ELLAS”, Cooperativa dos Trabalhadores em Moda Jovem de Florianópolis “SOLTO”.

Após muito debater sobre a inserção no mundo do trabalho de jovens da periferia e do reconhecimento da fragilidade de iniciativas empreendedoras destes jovens, que participaram de formação humana e qualificação profissional através dos Consórcios Sociais da Juventude - CSJ (2005 – 2007), o CCEA viabilizou a IPC – Incubadora Popular de Cooperativas, que possibilitou o surgimento e o fortalecimento de iniciativas de geração de trabalho e renda, que tenham como referência a economia solidária, para e com os jovens de comunidade empobrecidas, acolhendo-as em sua infra-estrutura física para o desenvolvimento de oficinas de qualificação técnica e gerencial, articulando-as em redes que possibilitem a otimização de recursos e redução de custos, apoiando-as na busca de parcerias, divulgando suas ações e produtos, acelerando a consolidação desses empreendimentos surgidos a partir de grupos vulnerabilizados.

A IPC, do CCEA, pretende proporcionar um ambiente de incubagem, com infraestrutura adequada para o desenvolvimento do empreendimento cooperativo, de modo a suportar novas iniciativas de empreendedorismo e de promover o desenvolvimento dos empreendimentos existentes através da oferta de espaço logístico, serviços de consultoria e atividades formativas, até os grupos de jovens se tornarem empresas cooperativas autônomas.

As três cooperativas surgidas do IPC que serão abordadas neste artigo são as seguintes, Cooperativa de Gastronomia e Panificação “SONHO NOSSO”, Cooperativa de Estética Afro “ELLAS”, Cooperativa dos Trabalhadores em Moda Jovem de Florianópolis “SOLTO”.

A Cooperativa de Gastronomia e Panificação “SONHO NOSSO”, atua no ramo comercial, produção e prestação de serviços no setor alimentício sendo que sua especificação é em panificadora, confeitaria, serviços de coquetel e degustação, prestando serviços de fornecimento para instituições e empresas, festas e eventos. O número de cooperados da

cooperativa SONHO NOSSO são de 22 jovens. Essa cooperativa tem em seu currículo alguns eventos já realizados por eles como: Serviço de Coquetel para UDESC, Mesa Brasil, Caixa Econômica Federal, ICADS, Governo Federal, Governo do Estado, etc. Fornecimento de lanche para a escola “Recanto da Ilha” (Florianópolis) e está em negociação de contratos de fornecimento de lanches para as entidades que atuam em comunidades empobrecidas, parceiras do CCEA, CSMMS, CEDEP e ACAM.

Outra cooperativa estudada é a de Cooperativa Estética Afro “ELLAS” atua no ramo de prestação de serviços, sendo que sua atuação é em salão de beleza. Seu número de cooperados é de 23 jovens, sua especificação é em Centro de Estética especializado Afro. Traz consigo em seu currículo participação em festas e eventos, escolas de formação: cortes unissex, maquiagem, manicure e pedicure, depilação limpeza de pele, massagem corporal.

Por fim, a última organização a ser estudada é a Cooperativa dos Trabalhadores em Moda Jovem de Florianópolis “SOLTO”, tem como ramo de atuação na área comercial e produção, setor de atuação vestuário, sendo que sua especialização é em produção, industrialização e venda ao público de roupas, pranchas de surf, acessórios esportivos, de decoração e moda. Sendo que seu número de cooperados são de 26 integrantes.

4.2 Relação entre Gestão de Pessoas e Autogestão

Como o intuito desta pesquisa foi analisar a proximidade da gestão de pessoas com a autogestão, utilizou-se o modelo de análise adaptado de Albuquerque (1999), que contempla tais indicadores: estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de recursos humanos. Para investigar a estrutura organizacional, foram questionados tais quesitos: Arcabouço estrutural Produção Organização do trabalho Realização do trabalho Sistema de controle, Diferenciação.

a) Estrutura organizacional

Posto isso, cabe destacar que por arcabouço estrutural entende-se a parte formal da estrutura, com seus departamentos e configurações.

As três organizações analisadas estão hierarquicamente estruturadas de uma mesma forma, sendo que ambas possuem presidente, vice-presidente, secretário, coordenador e educadores que são as pessoas que possuem maior contato com os funcionários.

Referente a rodízio de funções que tem atualmente possui vínculo com as pessoas nas organizações está apresentando uma faceta para organizações que podem trazer benefícios para elas, pois estão desenvolvendo as habilidades de flexibilidade e adaptabilidade, para melhor se enquadrar no mercado. As organizações estudadas não apresentam ainda essas habilidades, mas estão gradativamente buscando chegar o mais próximo possível delas, pois acreditam que hoje em dia, para organizações autogestionárias como elas são essenciais o desempenho dessas habilidades.

Atualmente as três organizações estudadas trabalham de forma simples, como já mencionada acima elas não possuem as habilidades de flexibilidade e adaptabilidade. Suas atividades não possuem rodízio de função em nenhuma das organizações e cada funcionário que desempenha uma determinada função desenvolverá a mesma até o final de seu trabalho. O

que pode alterar essa rotina e quando o funcionário não se adapta a função que está desempenhando, diante disso, ele pode escolher outra função que se enquadre melhor ao seu perfil, é o único ponto que as organizações analisadas são flexíveis.

Tratando-se de produção as organizações autogestionárias elas são diferenciadas em sua forma de trabalho. A Cooperativa de Gastronomia faz sua produção conforme a demanda que chega para suas encomendas, diante disso elas produzem seus alimentos. A Cooperativa de estética trabalha conforme seus clientes que em sua maioria são AFROS procuram o centro de estética, pois não há possibilidade de estocagem, tratando-se que suas atividades são consideradas de prestação de serviços. Por fim a Cooperativa de Moda Jovem organiza sua produção de acordo com as vendas, caso percebam que determinado produto produzido esteja com maior porcentagem de venda eles dão maior atenção de produção para este, pois o mesmo renderá mais lucros nas vendas.

Referente à realização das tarefas, pode-se mencionar que na maioria das vezes elas são inovadoras, pois nem sempre produzem a mesma coisa. A cooperativa de gastronomia quando possui algum evento para realizar, que o cliente solicite algo que eles ainda não tenham desenvolvido, eles fabricam o produto eles consideram essa produção uma produção inovadora. Assim também acontece com a organização de moda, quando eles criam uma estampa diferente ou algum acessório novo para aquela cooperativa isso é considerado inovação. Já a cooperativa de estética é um pouco cautelosa no que diz respeito a inovação, pois seu ramo de atuação é bastante explorado, por isso que na geralmente essa cooperativa apenas aprende ou se aperfeiçoa em seu ramo.

Em estrutura organizacional, são mencionadas as formas que as organizações trabalham e referindo-se a organizações autogestionárias na maioria delas as atividades são realizadas em grupo. Já nas organizações estudadas, a Cooperativa de Gastronomia e Cooperativa de Moda, realizam sua produção em grupo, sendo que um depende do término da função de seu colega para dar continuidade à produção, porém na Cooperativa de Estética trabalham de forma mais individual, sendo que cada funcionário desenvolve apenas sua atividade sem participar da atividade de seu parceiro.

O controle de tarefa e de pessoas acontece igual para as três cooperativas, pois existe o educador que acompanha diariamente o trabalho dos cooperados. O educador como é chamado, auxilia os cooperados nas tarefas que estão desenvolvendo, ele que é o responsável pela produção da cooperativa. O que diferencia as três são as formas que os educadores são chamados.

b) Relações de Trabalho

Diante da competitividade que contempla hoje nas organizações é necessário que os departamentos de recursos humanos e os gestores estejam em contato direto com os funcionários buscando a incentivar os funcionários a desenvolverem suas habilidades, para que as mesmas sejam desempenhadas dentro das organizações, assim visando o lucro da organização e o crescimento profissional do funcionário.

Sabendo que hoje nas organizações um dos requisitos que é muito relevante é o grau de escolaridade que o candidato possui. Buscou-se saber nas três organizações estudadas qual

era o grau de escolaridade de seus funcionários e a resposta que se obteve foi a mesma para as três, ambas possuem o nível médio, ou seja, segunda grau completo de escolaridade, até existe algumas pessoas com grau de escolaridade menor, pois tratam-se de pessoas com condições de vida muito simples, mas ambas cooperativas incentivam o estudo dos funcionários.

A relação entre empregado e empregador as três tem relações acontecem de mesmo feitio, como já mencionado existe o educador que está em contato direto com os cooperados, sendo que a relação entre eles é de coletividade, quando surge algum imprevisto todos se ajudam tentando sempre trabalhar em equipe. Tratando-se ainda de relação de trabalho foi questionado se as cooperativas possuíam algum vínculo com os sindicatos da classe e a resposta que foi obtida é que nenhuma das cooperativas possui esse vínculo. Já no que diz respeito à tomada de decisão, acontece da mesma forma para todas as cooperativas. Quando é necessária a tomada de decisão de algo é realizada uma assembleia geral em que os cooperados podem votar a favor ou contra as propostas apresentadas pela diretoria, pois são os cooperados que são donos das organizações, por isso é feita a votação. Isso acontece igual para as três organizações estudadas.

c) Políticas de Recursos Humanos

Quando o assunto é recrutamento, seleção que são as formas de contratar pessoas para fazerem parte do quadro de funcionários das organizações percebeu-se que acontece de forma simples, os cooperados vêm por meio do projeto Aroeira, sendo que lá eles já são instruídos com o curso de capacitação referente a atividade que irão realizar e quando acontece de alguém entrar que não fazia parte do projeto é feita toda uma integração entre os cooperados e também treinamento e acompanhamento para a atividade que irá realizar.

Diante da competitividade das organizações, uma das formas que se encontrou para evitar a rotatividade de funcionários, ou seja, evitar a saída de funcionários das organizações acredita-se que oferecendo incentivos para eles, evita que o grau de rotatividade aumente. Um dos incentivos que é relevante destacarem é o desenvolvimento na carreira que também é conhecido como trajetória profissional do funcionário.

Das cooperativas estudadas, nenhuma delas fornece incentivo a carreira, pois elas mencionaram que eles já são donos do empreendimento então o que os cooperados realizarem é para si próprio e para seu crescimento. Mas referente à carreira paralela elas disponibilizam os cooperados para que possam estar trabalhando em outros lugares, pois eles precisam estar na organização somente quando há produção.

Em paralela com a carreira a remuneração é feita de forma com o que o cooperado trabalhou, ele só recebe aquilo que realmente trabalhou e produziu, sendo que o cooperado que não trabalho não recebe. Quando chega o valor é dividido entre os que trabalharam. Apesar de que a cooperativa Estética nesse ponto ela é mais individualista, ela não tem a divisão, o cooperado que realizou o trabalho, sem dividir com ninguém.

Por fim, os benefícios disponibilizados são os mesmos para as três, elas fornecem vale transporte e refeições quando há produção.

Em suma, as cooperativas estudadas possuem uma estrutura organizacional muito parecida, a única que se diferencia mais é a cooperativa estética por ter um trabalho mais individual. Nas relações de trabalho as três cooperativas estudadas trabalham de forma quase igual, pois ambas possuem funcionários apenas com o segundo grau completo e a relação entre emprego-empregado acontecem da mesma maneira, pois todas possuem contato direto com o educador que é a pessoa que mais tem ligação. Por fim as políticas de recursos humanos não muito diferente das demais subcategorias estudadas acontecem da mesma forma, o recrutamento e seleção vêm direto dos projetos para as três cooperativas, assim como a remuneração é dividida igualmente para quem trabalho na produção de determinado produto, os cooperados não possuem nenhum tipo de benefício a não ser ajuda com vale-transporte para que se desloquem até a cooperativa quando há produção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o conhecimento mais amplo das três cooperativas no que diz respeito a estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de recursos humanos, por fim agora são apresentadas as conclusões deste artigo.

Pôde-se analisar que a relação entre a gestão de pessoas e a autogestão é mínima dentro das organizações estudadas, elas trabalham de forma mais simples, sem o apoio de um departamento de recursos humanos dentro da empresa, assim como na gestão de pessoas a autogestão não está no dia a dia dos funcionários, apesar de que todos participam da tomada de decisão, eles possuem um supervisor, como já mencionado anteriormente, que é o educador que os conduz nos dias de trabalho.

Após analisado a relação conforme mencionado no parágrafo acima, as atividades de gestão de pessoas são pouco praticadas, pois a atividade de recrutamento e seleção não é desenvolvida, pois o funcionário chega a cooperativa por intermédio do projeto que participa, a forma de remuneração e carreira são iguais para todos, a remuneração é feita de forma simples, em que todos que trabalharam em uma determinada produção, receberam igualmente por ela, já no que diz respeito a carreira também conhecida como trajetória profissional, pode-se observar que ela não acontece dentro das organizações, pois como já mencionado no artigo, os funcionários são donos das cooperativas e o sucesso das mesmas depende apenas deles.

No decorrer do estudo buscou-se investigar a proximidade das atividades de gestão de pessoas com as tendências apontadas por estudiosos da área. Percebeu-se, então, que não há proximidade, pois as atividades de gestão de pessoas são desenvolvidas de forma simples, sem o apoio de profissionais da área.

Como já mencionado acima, referente à autogestão nas organizações identificou-se também que a autogestão não é efetivamente praticada nas organizações, acontece geralmente na tomada de decisão em que os cooperados participam dando seu voto ao que acham favorável para empresa.

Diante das evidências apresentadas, buscou-se apontar as coerências e incoerências existentes nas organizações no que diz respeito a gestão de pessoas e a autogestão. As incoerências encontradas foram mínimas, pois, como já ressaltado várias vezes neste artigo, não há um profissional de recursos humanos auxiliando as cooperativas, prejudicando assim

as poucas atividades dessa área que são desenvolvidas dentro das organizações. Referente as coerências, pode-se apontar o momento da tomada de decisão em que todos os participantes podem dar seu voto assim fazer parte das decisões tomadas pelas organizações.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-237.

BIHR, Alain. Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo, 1999.

BRUYNE, P.; HERMAN J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUTLER, J. E.; FERRIS, G.R.; NAPIER, N.K. **Strategy and human resources management**. In: WRIGHT, P et.al. (Ed.) *Research in personnel and human resources management*. CT: Jai, 1999.

CASTORIADIS, Cornélius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

COELHO, Kellen da Silva; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Gestão de Pessoas: Um Passo para o Potencial de Flexibilidade Estrutural? um estudo de caso**. XXVII ENANPAD, Atibaia: São Paulo, 2003.

DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** Florianópolis, 2000, 218f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

DORNELES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. L. **Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda.- em Análise**. XXVII ENANPAD, Atibaia: São Paulo, 2003.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirizando: (des)fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico**. Salvador, EDUFBA, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 5-15, out./ dez. 1992.

GUILLERM, Alain. **Autogestão : uma mudança radical..** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUTIERREZ , Gustavo Luis. **RAE revista de administração de empresas**. 1988, v.28, n.2.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi & PEREIRA, Magali Cecili Surjus. **Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão.** O risco da naturalização da realidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Bahia. Anais. CD-ROM.

MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na Organização: Uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas.** São Paulo: Atlas, 1987.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOHRMAN JR, A. M.; LAWLER, E. E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GAIBRAITH, J. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

NAKAYAMA, M. K. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, A. B. B. et al. **Tendências em recursos humanos.** Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 1998.

VARGAS, Eduardo Raupp de. **Empresa Autogestionária: uma Inovação Organizacional Competitiva?** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

VIEIRA, M. M. F. **Burocracia e coletivismo: um estudo de caso de agricultores de Nova Ronda Alta.** Florianópolis, 1989. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. 1989.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization.** Glencoe, III: Free Press, 1947.

ANEXO I - CONCEPÇÕES DE MODELOS ORGANIZACIONAIS

CARACTERÍSTICAS	ANTIGA CONCEPÇÃO	NOVA CONCEPÇÃO
Estrutura organizacional		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar
Produção	Em massa linha de montagem.	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
Políticas de recursos humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego em longo prazo.
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Políticas de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque (1999, p. 225)

ANEXO II - COMPARATIVO DA GESTÃO DE PESSOAS E AUTOGESTÃO

MODELO	NOVA CONCEPÇÃO	AUTOGESTÃO	PROXIMIDADE
Estrutura organizacional			
Arcabouço estrutural	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar	Hierarquia mínima, atividades coordenadas com base no rodízio, junção do fazer e do pensar	alta
Produção	Produção flexível, diferentes formas	Produção flexível, diferentes formas	alta
Organização do trabalho	Trabalho enriquecido, gerando desafios	Trabalho enriquecido, gerando desafios	alta
Realização do trabalho	Em grupo	Em grupo	alta
Sistema de controle	Ênfase no controle implícito, pelo grupo	Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.	média
Diferenciação	redução nos níveis de especialização	Tendência à eliminação da diferenciação via rodízio de funções	média
Relações de trabalho			
Nível de educação e formação requerido	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia	Preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de forma que propicie a auto-emancipação	alta
Relações empregador-empregado	Interdependência, confiança mútua	Interdependência, confiança mútua entre autogestores	alta
Relações com sindicatos	Diálogo, busca da convergência de interesses	Parceria	alta
Participação dos empregados nas decisões	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima	Alta, decisões são coletivas com base no consenso.	alta
Políticas de recursos humanos			
Política de emprego	Foco no encarecimento flexível, emprego em longo prazo.	Emprego baseado em valores sócio-políticos, e nos ideais do grupo	média
Política de contratação	Contrata para uma carreira longa na empresa	Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade, conhecimento e aptidões informalmente avaliados.	baixa
Política de treinamento	Visa a preparar o empregado para as funções futuras. Educação continuada	Rodízio de funções, assumindo funções de coordenação. Educação visando a emancipação	alta
Políticas de carreiras	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras	O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições. trabalhadores podem desenvolver carreira paralela em ongs, movimentos sociais, políticos..	média
Política salarial	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Participação nos resultados e lucros	Baixa diferenciação entre níveis, sem considerar competências individuais. Participação nos lucros e resultados	alta
Política de incentivos	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais	Incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.	média

Fonte: Elaborado pelos autores