



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

MATHEUS TOLEDO BECHARA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA ANÁLISE DO MODELO ACIONÁRIO DA PROMON  
ENGENHARIA**

MATHEUS TOLEDO BECHARA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA ANÁLISE DO MODELO ACIONÁRIO DA PROMON  
ENGENHARIA**

Pré-projeto de Dissertação apresentado ao Programa de pós-graduação em Administração (Mestrado em Gestão e Sustentabilidade) da Universidade Estadual de Londrina (UEL) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Miguel Luzio dos Santos.

Londrina  
2018

### Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

B391g Bechara, Matheus Toledo.  
Gestão participativa nas organizações : uma análise do modelo acionário da promon engenharia / Matheus Toledo Bechara. - Londrina, 2018.  
145 f.: il.

Orientador: Luís Miguel Luzio dos Santos.  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

Inclui bibliografia.

1. Administração - Participação dos empregados. - Teses. 2. Gestão de empresas - Teses. 3. Relações trabalhistas - Teses. I. Santos, Luís Miguel Luzio dos. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658.012.4

MATHEUS TOLEDO BECHARA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES:**  
UMA ANÁLISE DO MODELO ACIONÁRIO DA PROMON ENGENHARIA

Pré-projeto de Dissertação apresentado ao Programa de pós-graduação em Administração (Mestrado em Gestão e Sustentabilidade) da Universidade Estadual de Londrina (UEL) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Luis Miguel Luzio dos Santos  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Profa. Dra. Sônia Regia Mansano  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Profa. Dra. Líria Bettiol Lanza  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 26 de março de 2018.

Dedico este trabalho à minha esposa Liége e a minha  
filhinha Sophia, cujos corações iluminam meu caminho onde  
quer que eu esteja.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por colocar em meu caminho a oportunidade de fazer parte deste programa, e por fazê-lo em um momento em que eu tivesse condições de realizar um bom mestrado e deixar o programa como uma pessoa melhor do que era quando entrei.

Agradeço minha esposa pelo carinho e compreensão por todos os momentos em que não pude estar presente devido aos compromissos do mestrado.

Agradeço a todos os meus professores: Luis Miguel, Benilson, Ivan, Rafael, Luciano Munck, Thais, Sônia, Saulo e Patrícia. Aprendi muito com todos, e não apenas em termos acadêmicos, mas com as ações e exemplos de vida que pude observar em cada um de vocês ao longo de nossas aulas. Agradeço ainda neste contexto os professores Benilson, Sônia e Saulo pelas sugestões e apontamentos que me ajudaram muito a lapidar o trabalho junto ao meu orientador.

Agradeço ao nosso secretário acadêmico Francisco Navarro, pela cordialidade, gentileza e presteza com a qual sempre nos atendeu.

Agradeço a meus amigos de sala Juliana, Raphaela, Fernando, Rodrigo, Thiago, Tiago, Camila, Aline, Natália, Lucas, Maitê, Larissa e Daiane pela excelente companhia durante as aulas e por todas as importantes experiências que compartilharam ao longo do curso.

Agradeço especialmente as professoras Sônia e Líria pela gentileza em ter comparecido à minha banca de qualificação fornecendo de forma educada e atenciosa diversas sugestões e apontamentos que foram essenciais para tornar este um trabalho muito melhor do que eu teria condições de fazer.

Acima de tudo, agradeço meu professor, orientador e amigo Luis Miguel por ter me incentivado a iniciar o mestrado neste programa. Por meio de suas ações que sempre transpareciam empatia, humildade e preocupação genuína com as pessoas, ele me mostrou que era possível existir uma academia livre da arrogância e ilusão de conhecimento que infelizmente permeiam o âmbito científico de forma geral. Se não fosse por ele, tenho plena consciência de que jamais estaria passando por este momento.

A todos vocês, minha mais sincera gratidão e admiração por tudo o que fizeram direta ou indiretamente por mim ao longo deste curso. Muito obrigado.

*“Faças aquilo que é certo por ser a coisa certa a ser feita, sem esperar nada em troca. Todas as boas recompensas virão naturalmente para ti.”* (antigo provérbio árabe)

BECHARA, Matheus Toledo. **Gestão participativa nas organizações**: uma análise do modelo acionário da promon engenharia. 2018. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

## RESUMO

A participação dos trabalhadores na gestão das organizações representa um tópico importante para os estudos organizacionais tanto por conta do impacto que isto tem no clima organizacional de uma empresa quanto por causa da forma como a participação em si pode ser vista; como um meio para atingir maior eficiência e lucratividade ou como um fim, para promover maior autonomia e controle aos trabalhadores. Diante disso, o objetivo do presente estudo foi analisar de que modo ocorre a participação dos trabalhadores na gestão da empresa Promon Engenharia. Para tanto, o referencial teórico foi concebido de forma a, em um primeiro momento, conceituar participação em um contexto gerencialista, que trata a mesma como um meio, e em um contexto expandido, no qual a participação é um fim. Em seguida, foram analisadas as primeiras formas gerencialistas de participação dos trabalhadores que surgiram nas organizações, assim como suas motivações, operacionalização e efeitos no ambiente organizacional e nos funcionários das empresas. Feito isso, foram analisadas de forma mais aprofundada formas expandidas de participação, tais como a cogestão, o cooperativismo, economia solidária e organizações solidárias de produção. Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente estudo se caracteriza como um estudo de caso qualitativo, nas quais entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com quatro participantes que possuíam diferentes graus de contato com a Promon Engenharia. Como instrumento de análise dos dados, utilizou-se quatro categorias de análise: As origens do Modelo Acionário da Promon Engenharia, a gestão participativa na Promon Engenharia, o Modelo Acionário da Promon Engenharia e a subjetividade do trabalhador e por fim, o Modelo Acionário da Promon Engenharia e a superação de desafios internos e externos. Todas as categorias de análise foram trabalhadas sob uma perspectiva que integrou autores considerados como referência neste estudo, a fala dos participantes da pesquisa e as observações do pesquisador. Ao final do estudo, pôde-se verificar como é estruturado o modelo acionário da empresa, de que forma a forte cultura organizacional da mesma afeta a subjetividade de seus funcionários, como a empresa lida com desafios internos e externos e, principalmente, como a participação funciona na Promon Engenharia, tanto do ponto de vista ideológico quanto operacional, mostrando que na empresa, a participação é aparentemente um valor muito prezado pelos trabalhadores, sendo vista, ao menos por eles, como um fim, não um meio.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa. Promon Engenharia. Participação. Organizações.

TOLEDO, Matheus. **Participatory management in organizations: an analysis of promon engineering stock model.** 2018. 145 p. Dissertation (Master's Degree in Business Administration) - Center for Applied Social Studies, State University of Londrina, Londrina. 2018.

## ABSTRACT

The participation of workers in the management of organizations represents an important topic for organizational studies due to the impact this has on the organizational climate of a company and also because of the way in which the participation itself can be seen; as a means to achieve greater efficiency and profitability or as an end, to promote greater autonomy and control to the workers. Therefore, the main goal of the present study was to analyze how the workers' participation in the management occurs in the Promon Engineering Company. To that end, the theoretical reference was conceived in a way that, at first, it is participation is conceptualized in a managerial context, which treats it as a mean, and in an expanded context, in which participation is an end. Next, the study analyzes the first managerial forms of workers' participation that emerged in organizations, as well as their motivations, functioning and effects in the organizational environment and to the company employees. Once this has been done, expanded forms of participation, such as co-management, cooperativism, solidarity economy and solidarity production organizations, have been further analyzed. Regarding the methodological procedures, the present study is characterized as a qualitative case study, in which semi-structured interviews were conducted with four participants who had different degrees of contact with Promon Engineering. As a data analysis instrument, four categories of analysis were used: The origins of the Promon Engineering Stockholder Model, the participatory management in Promon Engineering, the Promon Engineering Stockholder Model and the subjectivity of the worker, and finally, the Promon Engineering Stockholder Model and the overcoming of internal and external challenges. All categories of analysis were worked from a perspective that interrelated authors considered a reference in this study, the speech of the participants of the research and the observations of the researcher. At the end of the study, it was possible to verify how the company's stock model is structured, in what way the strong organizational culture of the company affects the subjectivity of its employees, how the company deals with internal and external challenges and, mainly, how the participation works at Promon Engenharia, both from an ideological and operational point of view, showing that in the company, participation is apparently a value highly valued by the workers, being seen, at least by them, as an end, not a means.

**Keywords:** Participatory Management, Promon Engineering, Participation, Organizations.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	OBJETIVO GERAL.....	20
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1	HETEROGESTÃO E O INÍCIO DAS INICIATIVAS GERENCIALISTAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.2	O SURGIMENTO DAS PRIMEIRAS FORMAS GERENCIALISTAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
2.3	EXPRESSÕES GERENCIALISTAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	35
2.3.1	Enriquecimento de Tarefas.....	35
2.3.2	Grupos Semiautônomos .....	36
2.3.3	As técnicas japonesas de gestão participativa .....	38
2.3.4	Uma reflexão sobre as formas gerencialistas de participação dos trabalhadores nas organizações.....	40
2.4	A GESTÃO PARTICIPATIVA COM BASE NAS AÇÕES DOS TRABALHADORES: A GESTÃO PARTICIPATIVA EXPANDIDA .....	41
2.4.1	Cogestão .....	45
2.4.2	Cooperativismo.....	54
2.4.3	Economia Solidária.....	61
2.4.4	Autogestão .....	70
2.4.5	Organizações Solidárias de Produção e a Autogestão.....	73
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	82
3.1	QUANTO À ABORDAGEM.....	82
3.2	QUANTO À NATUREZA.....	83
3.3	QUANTO AOS OBJETIVOS.....	83
3.4	QUANTO AO TIPO.....	84
3.5	QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	87

3.6	QUANTO À ANÁLISE DOS DADOS .....	90
3.7	LIMITES DA PESQUISA .....	93
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>94</b>
4.1	ORIGENS DO MODELO ACIONÁRIO DA PROMON ENGENHARIA.....	94
4.2	GESTÃO PARTICIPATIVA NA PROMON ENGENHARIA .....	100
4.3	O MODELO ACIONÁRIO DA PROMON ENGENHARIA E A SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR .....	110
4.4	O MODELO ACIONÁRIO E A SUPERAÇÃO DE DESAFIOS .....	115
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>140</b>
	APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	141

## 1. INTRODUÇÃO

Conforme Hobsbawn (1996) e Luzio dos santos (2013), desde o século XIX, a economia de mercado experimenta crises de acumulação em diferentes graus, uma vez que o próprio sistema capitalista gera, em seu cerne, tanto a acumulação de renda quanto os efeitos colaterais trazidos por ela. Contudo, como Alves (2000) observa, tal processo se tornou mais intenso a partir da década de 1970.

Como o autor observa, por conta da crise econômica global que atingiu fortes expoentes do capitalismo como os Estados Unidos e Inglaterra em meados da década de 1970, uma espécie reestruturação produtiva gradativamente começou a se consolidar para adequar o modo de produção e gestão da força de trabalho vigentes às exigências e valores do neoliberalismo. Isso, segundo Luzio dos Santos (2015), fez com que fossem intensificados ainda mais mecanismos de concentração de renda, centralização de poder e acúmulo de capital característicos do modo de produção capitalista, causando um forte impacto na sociedade e nas relações de trabalho existentes.

Precisamente neste último ponto, Alves (2000) observa que este processo de reestruturação produtiva gerou novos métodos de trabalho e de gestão que afetaram direta e indiretamente o modo de ser dos trabalhadores dentro das empresas, contribuindo para uma sensível desvalorização da subjetividade e solidariedade dentro do ambiente de trabalho. Isto, por sua vez, acarretou em uma nova forma de subordinação:

“Na pós-grande indústria não desaparece a subordinação material do trabalho ao capital. Ao contrário, se restabelece uma nova oposição entre o indivíduo e o processo material, o que implicaria considerar o surgimento de um novo estranhamento. A subsunção real do trabalho ao capital assumiria um novo sentido - é a subordinação formal-intelectual (ou espiritual)”. (ALVES, 2010, pg. 71).

Alves (2010) observa que esta nova forma de subordinação, na qual o trabalhador internaliza a filosofia e valores da empresa em que trabalha, pode ser percebida de forma clara no modo de produção toyotista. Neste ponto, é interessante observar que o modo de produção taylorista e fordista já haviam

institucionalizado práticas de racionalização do trabalho e supressão da subjetividade do trabalhador antes da criação e consolidação do Toyotismo.

Entretanto, como Alves (2010) observa, o Taylorismo e Fordismo não foram capazes de incorporar a racionalidade capitalista no comportamento do trabalhador, ou seja, não foram capazes de gerar no trabalhador a identificação com o trabalho realizado e com a empresa na qual atua. Já no Toyotismo, como o autor ressalta, ocorre a total captura da subjetividade do trabalhador por meio de práticas que reforçam nos funcionários ideais de unidade, valorização do comprometimento e identificação com a empresa.

Como no Toyotismo a empresa é retratada como uma grande família da qual o funcionário é um importante componente, este modo de produção conseguiu gerar um grau de comprometimento, engajamento, participação ativa e subordinação que o Taylorismo e Fordismo jamais conseguiram; em outras palavras, o Toyotismo foi capaz de intensificar o controle que os valores capitalistas já possuíam na dimensão subjetiva do trabalhador, consolidando assim a reestruturação produtiva do capital e com ela, uma nova orientação da racionalização do trabalho.

Neste contexto, percebe-se que a participação dos trabalhadores, daqueles que executam o trabalho, mas não detêm os meios de produção, na gestão de qualquer unidade produtiva, é um processo complexo e que, conforme Faria (2009) observa, não acontece de forma pacífica. Basicamente, isto ocorre porque a participação destes indivíduos na gestão de unidades produtivas normalmente vai contra os interesses vigentes dos donos dos meios de produção. Por conta da complexidade deste processo, o autor destaca que a participação dos trabalhadores na gestão de unidades produtivas não é algo que possa ser padronizado; em outras palavras, esta participação, quando efetivada, se manifesta de incontáveis formas diferentes, dependendo do ramo de atividade da unidade produtiva, do mercado no qual ela está inserida e, talvez mais importante, do grau de controle que os empregados conseguem adquirir, que é definido pelo grau de controle que os donos dos meios de produção estão dispostos a abrir mão. Assim, entende-se que, em última

instância, a participação dos trabalhadores nas unidades produtivas é definida não pelos mesmos, mas sim, por seus empregadores.

O próprio termo participação, como Motta (1981) observa, é complexo de ser definido porque representa um conceito ambíguo, que depende invariavelmente do contexto em que está sendo usado. Deste modo, estreitando o escopo do termo à área organizacional, o presente estudo usa como base para o termo a definição de Motta (2004), que propõe que a participação nas unidades produtivas compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar direta e indiretamente aquilo que ocorre no ambiente organizacional no que tange à tomada de decisão. Na visão do autor, participação envolve, portanto, a delegação de poder e responsabilidade, de modo que funcionários tenham diante de si uma maior gama de escolhas no que se refere tanto às práticas de trabalho quanto a processos decisórios. O autor ainda reforça que participação, neste contexto, representa todas as formas pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar a mesma.

Contudo, levando-se em conta a complexidade e o mencionado jogo de interesses que a participação dos trabalhadores fomenta na relação trabalhador/empregador, é interessante refletir sobre os motivos que fizeram com que organizações em que os trabalhadores exercessem algum tipo de participação tenham conseguido, com diferentes graus de sucesso, se consolidar no mundo capitalista. Este questionamento é relevante porque, em uma economia capitalista, o interesse central dos empresários e donos dos meios de produção é precisamente gerar lucro e mais-valia, e abdicar de parte de seu controle para concedê-lo aos trabalhadores é algo que, ao menos à primeira vista, poderia ser prejudicial aos donos do capital. Ainda assim, como McLagan (2000) observa, há um movimento cada vez maior em direção à participação dos funcionários nos processos decisórios das organizações.

Motta (1981) apresenta uma teoria plausível que ajuda a entender a razão para o crescimento da participação dos trabalhadores em organizações, afirmando que a participação, na verdade, surgiu como uma alternativa para aumentar a produtividade, reduzir conflitos, diminuir a tensão, aumentar o

comprometimento e principalmente, lidar com a crescente impossibilidade de administrar o conflito nas unidades produtivas apenas por meio da coação física; como nos últimos dois séculos a presença de sindicatos, leis trabalhistas e a própria concorrência entre organizações empresariais cresceu exponencialmente, o uso de mecanismos de coação ficou, de fato, cada vez mais restrito e ineficaz, fazendo com que fosse necessário encontrar novas formas de manter trabalhadores produzindo adequadamente.

Neste contexto, a participação controlada dos trabalhadores nas unidades produtivas representou um mecanismo que, ao mesmo tempo em que aumentaria o grau de satisfação, participação e comprometimento dos trabalhadores, permitiria que o controle gerencial permanecesse efetivamente nas mãos dos detentores dos meios de produção, ou seja, dos donos das unidades produtivas ou seus representantes. Desta forma, a participação dos trabalhadores não comprometeria os interesses dos donos do capital.

É por esta razão que Faria (2009, p 104) afirma que nas formas de participação geralmente defendidas por teóricos gerencialistas, a “reorganização das relações no processo de produção mantém a autoridade das hierarquias supervisoras e o poder continua a pertencer ao capital”. Neste contexto, o autor reforça ainda que os trabalhadores tenham direito a expressar suas opiniões e, em alguns casos, a definir certas questões pertinentes a suas funções. Contudo, atesta que este grau de participação se dá ou por conta de interesse em se minimizar os conflitos nas organizações, como Motta (2003) propõe, ou devido a mecanismos de controle estabelecidos pelo Estado que impedem os donos das empresas em usar métodos de coação que eram utilizados no século XIX no período da 1ª Revolução Industrial.

De qualquer modo, Faria (2009) atesta que esta participação controlada compromete de forma significativa a liberdade e subjetividade do trabalhador nas unidades produtivas, uma vez que ao controlar a forma e a extensão pela qual a participação ocorrerá, esta participação se torna padronizada conforme os interesses dos donos do capital. Com isso, a subjetividade dos trabalhadores é suprimida e substituída pela alienação. Ainda, Ramos (2006) observa que esta participação controlada, mesmo que

aparentemente beneficie o trabalhador, é parte de uma ideologia que trabalha todos os componentes da organização, sejam humanos, técnicos ou materiais, como meros meios para se atingir um fim, que em última instância, é o lucro.

Em um pensamento semelhante, Blau e Scott (1979) usam o termo “pseudodemocracia” para descrever a participação dos trabalhadores e a suposta democratização no processo decisório dentro das organizações porque, segundo eles, os fins estão sempre voltados para o capital e para a geração de mais valia. Para os autores, a participação dos trabalhadores, além de condicionada aos interesses do capital, possui uma função importante, que é a de atenuar os efeitos nocivos do despotismo e autoritarismo sobre tanto a organização quanto sobre a manutenção do sistema capitalista em si.

Faria (2010) explica neste contexto que elementos econômicos, políticos e ideológicos da gestão são, de fato, subservientes ao capital. Além disso, são fortemente regulados por gerentes e administradores. Esta regulação requer, e ao mesmo tempo fomenta, mecanismos de concentração de poder, que por sua vez, tendem a gerar o despotismo dentro das organizações. Contudo, como Blau e Scott (1979) demonstram, tal despotismo representa um entrave ao sistema capitalista porque ao restringir os funcionários, limita também a capacidade produtiva da organização, que depende da qualidade do trabalho executado pelos trabalhadores. Mas como Faria (2010) observa, tal controle e seus efeitos negativos tornam-se mais sutis quando aplicados dentro de certos sistemas participativos propostos por teóricos dos estudos organizacionais.

No entanto, considerando que o controle exercido por gerentes e administradores está condicionado aos interesses do capital, e que o controle exercido por funcionários representa, muitas vezes, apenas uma pequena porção calculada do controle exercido pelos donos do capital, torna-se importante discutir se, de fato, toda forma de participação do trabalhador pode ser realmente considerada efetiva em termos práticos. Como explicado anteriormente, para uma corrente anti gerencialista da qual Blau e Scott (1979) fazem parte, a participação dos trabalhadores normalmente defendida por

teóricos gerencialistas é apenas uma forma de se minimizar os efeitos nocivos do despotismo para o capital.

Como exemplos destas formas de participação controlada que Faria (2007) categoriza como gestão participativa gerencialista ou restritiva, Blau e Scott (1979) citam tanto as técnicas japonesas de gestão participativa quanto os modelos de participação difundidos no ocidente por meio da Escola das Relações Humanas. De forma semelhante, Marinaldo (1989, p. 60), define gestão participativa neste contexto como:

o “conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que incentivam a participação de todos no processo de administrar, visando, através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação (MARINALDO, 1989, p.60).

Ainda assim, é importante reforçar que, mesmo diante de uma realidade na qual a participação dos trabalhadores na gestão de unidades produtivas muitas vezes não possa ser considerada uma participação genuína pelo fato da mesma estar condicionada aos interesses dos donos dos meios de produção e não exatamente dos trabalhadores, é precipitado afirmar que a participação do trabalhador, em si, seja um conceito vazio e desprovido de valor fora da ótica gerencialista. Isto porque há formas de participação do trabalhador que têm como base não a manutenção da organização capitalista de trabalho, mas sim a ação dos trabalhadores. Estas formas de participação, por natureza, acabam gerando um diferente tipo de gestão participativa, pois têm na figura do trabalhador o protagonista de todo o processo.

Precisamente neste contexto, Motta (2004) define esta forma não gerencialista e menos comum de gestão participativa como o conjunto de princípios e processos que viabilizam e incentivam o envolvimento significativo dos colaboradores de uma determinada organização na tomada de decisão da mesma. Na definição proposta por Motta (2004), percebe-se que na gestão participativa, a “participação” é um fim, e não um simples meio. Exemplos deste tipo de gestão participativa podem ser tanto ações que atuam ou como medidas paliativas para tentar conter os problemas gerados pelo acúmulo de capital estimulado pelo capitalismo, quanto iniciativas de inclusão social.

Nestes dois contextos, pode-se citar os empreendimentos de Economia Solidária e também os Negócios Sociais.

Para Faria (2009), estas formas de participação que convergem com a definição de gestão participativa proposta por Motta (2004) são as formas genuínas de participação do trabalhador na gestão de unidades produtivas, pelo fato de que não são controladas pelo capital, não operam conforme suas regras e princípios e não contribuem para o acúmulo de riqueza nas mãos dos donos dos meios de produção.

Em última instância, reconhece-se que, de um lado, há formas de participação dos trabalhadores fortemente condicionadas aos interesses dos donos dos meios de produção, que como Marinaldo (1989) observa, têm na participação uma forma de se gerar maior grau de comprometimento com os resultados propostos. Como Blau e Scott (1979) defendem, estas formas de participação percebem no trabalhador meros instrumentos para ajudar a solidificar as bases do sistema capitalista vigente ao mesmo tempo em que ajudam a atenuar os efeitos nocivos do despotismo, sendo, desta forma, pouco mais do que mecanismos de manipulação e alienação.

De outro lado, há formas de participação que, como Motta (2004) observa, procuram promover um ambiente no qual a delegação de poder e responsabilidade ocorram de fato, e como um fim em si mesmo. Estas são as formas de participação que para Faria (2009), representam manifestações importantes de resistência às disjunções do capitalismo, e que normalmente fomentam princípios de igualdade, distribuição de renda e inclusão social.

Mesmo diante destas duas grandes formas de se perceber e definir a gestão participativa nas organizações, é precipitado observar o processo de participação dos trabalhadores sob uma ótica dicotômica, porque é possível que uma empresa possa estar plenamente inserida no mercado capitalista e, ainda assim, tratar a participação como um fim, e não como um meio.

Uma organização em que esta realidade parece existir é a Promon Engenharia, uma empresa de grande porte que pertence integralmente a seus profissionais, na qual a participação dos funcionários como acionistas da

empresa é voluntária, em um sistema no qual nenhum funcionário pode possuir mais de 2,5% das ações da empresa. A Promon Engenharia iniciou suas atividades em 1960 na cidade de São Paulo (SP), como uma aliança entre a empresa americana Procon e a Empresa brasileira Montreal Engenharia. Sua área de atuação concentra-se na concepção de projetos de engenharia civil e ambiental voltados principalmente para usinas elétricas, siderúrgicas, petroquímicas e empreiteiras. Em 1966, o grupo americano vendeu sua cota de ações para o grupo de trabalhadores acionistas da Promon Engenharia. Em 1970, o mesmo grupo comprou o restante das ações da companhia, pertencentes à Montreal Engenharia.

Uma vez de posse do controle acionário total da empresa, esse grupo implantou um novo modelo societário, com o objetivo de compartilhar o capital da Promon Engenharia entre todos os seus funcionários, e implantar um estilo de administração mais participativo, focado em um modelo acionário no qual todos os acionistas são funcionários, nenhum deles pode possuir uma cota de ações superior a 2,5% e em que a diretoria é eleita a cada três anos pelos profissionais acionistas. Atualmente, a empresa possui 200 funcionários, dentre os quais 58% possuem ações da mesma, e ocupa dois andares de um prédio projetado por eles mesmos em um condomínio localizado na rua Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, número 1840 na jardim Itaim Bibi na cidade de São Paulo. A Promon Engenharia faz parte do Grupo Promon, que é composto por três empresas: A Promon Engenharia, que trabalha com projetos de engenharia civil e ambiental voltados principalmente para usinas elétricas, siderúrgicas, petroquímicas e empreiteiras; a Promon Logicalis Latin America Limited, que é uma *joint-venture* entre o grupo brasileiro Promon e a inglesa Logicalis, atuando na área de tecnologia da informação e comunicação na América Latina; por fim a Promon Intelligens, que trabalha no ramo de consultoria empresarial voltada para empresas de grande porte (PROMON, 2017).

Assim, precisamente desta natureza complexa que compõe o processo de participação dos trabalhadores na gestão das organizações, e do fato de haver uma organização que articula esta ação de forma distinta de todas as

outras experiências de gestão participativa comumente desenvolvidas, surgiu o problema de pesquisa do presente estudo, que é: Como se dá a participação dos trabalhadores na gestão da Promon Engenharia?

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Diante do presente problema, estabeleceu-se o seguinte Objetivo Geral: Analisar de que modo ocorre a participação dos trabalhadores na gestão da Promon Engenharia.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral possa ser devidamente articulado, foram propostos os seguintes objetivos específicos: Identificar as origens do modelo acionário da Promon Engenharia; Verificar de que forma ocorre a tomada de decisão na empresa; Compreender de que maneira a subjetividade do trabalhador é afetada pelo Modelo Acionário da empresa; Averiguar como o modelo acionário da empresa influencia a forma como a mesma lida com desafios internos e externos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em termos teóricos, ou seja, para o meio acadêmico, justifica-se a realização deste estudo por conta da importância que a participação dos trabalhadores na gestão das organizações tem dentro dos estudos organizacionais, não apenas como reflexo de práticas gerencialistas, mas como formas alternativas de produção e promoção de modelos de gestão nos quais o trabalhador exerce maior grau de controle sobre o trabalho por ele realizado. Em um contexto globalizado no qual os efeitos negativos e disfunções do capitalismo se tornam cada vez mais evidentes em âmbito global, torna-se interessante estudar como se mantêm no mercado organizações que adotem formas de participação dos trabalhadores alternativas às práticas gerencialistas popularizadas na área organizacional ao

longo do século XX, nas quais a participação dos trabalhadores na gestão é algo que ocorre de forma muito limitada, e como um mero instrumento para se gerar maior lucratividade. Além disso, o modelo acionário da empresa apresenta características consideravelmente distintas de outras formas de gestão participativa normalmente vistas no meio organizacional, e uma vez que o mesmo se provou viável, é interessante em termos acadêmicos conhecê-lo com maior profundidade.

Em termos práticos, ou seja, para o meio organizacional, o presente estudo é relevante porque a empresa escolhida, a Promon Engenharia, é uma empresa de grande porte, consolidada em um segmento competitivo e que consegue se manter a quase meio século no instável mercado brasileiro aplicando um modelo de gestão participativa diferenciado centrado em seu modelo acionário. Isto é importante porque reforça a ideia de que uma empresa pode se consolidar e crescer em seu mercado tendo como base um modelo de gestão no qual os funcionários detenham real poder de decisão, no qual a participação dos trabalhadores na gestão não é um meio para se atingir um fim, mas um fim em si mesmo.

Ainda a respeito da relevância em se estudar a empresa, é importante destacar que em 2015, a mesma foi eleita entre as 150 melhores empresas para se trabalhar pela 19ª vez consecutiva pelo guia Você S/A, (PROMON, 2015) e foi também escolhida empresa da década pela revista EXAME em 2010 (EXAME, 2010). Entretanto, é necessário também salientar que, apesar de tais indicadores positivos, a empresa foi citada na operação Lava Jato em 2015. A citação não caracteriza, contudo, culpabilidade por parte da empresa, uma vez que a investigação ainda está em curso e a mesma não foi condenada. Admite-se que uma eventual condenação comprometeria a empresa do ponto de vista ideológico e social, mas é importante reforçar que o foco do presente estudo é o modelo acionário da empresa, pelo fato do mesmo ser acentuadamente diferente de outras formas de participação do trabalhador vistas em empresas brasileiras. Além disso, se a empresa apresenta um modelo de gestão participativa consonante com a definição de Motta (2004) do termo, e a mesma for condenada, seria um sinal de que os próprios

funcionários estariam deliberadamente envolvidos em uma atividade ilícita. Mas isso, apesar de sério se comprovado, não desmerece o modelo de participação em si, e nem a proposição em estudá-lo em detalhes.

Deste ponto em diante, o presente estudo foi organizado da seguinte forma: No Capítulo 2 é apresentado o Referencial Teórico, no qual diversas formas de participação dos trabalhadores são apresentadas, analisadas e discutidas. De início, são apresentadas as origens do processo de participação dos trabalhadores na gestão das organizações, destacando-se as razões pelas quais este processo começou e como modelos de gestão e práticas gerencialistas baseadas em valores tayloristas, fordistas e toyotistas mudaram a configuração do trabalho e, de certa forma, o próprio trabalhador nas organizações. Ainda neste capítulo, em um segundo momento, são analisadas e discutidas as formas expandidas de gestão participativa, formas nas quais a participação do trabalhador na gestão não é um meio, mas um fim em si própria, analisando-se as particularidades, valores e limitações de cada uma destas diferentes formas de participação.

O Capítulo 3 trata em detalhes a Metodologia, explicando em detalhes de que forma o presente estudo foi desenvolvido. Neste capítulo, é explicado como foi conduzido o estudo de caso qualitativo que caracterizou o trabalho, de que forma foram escolhidos os participantes do estudo, quais as categorias de análise usadas como norteadoras da pesquisa, como os dados obtidos foram analisados e quais os limites presentes no estudo.

Posteriormente, no Capítulo 4, é apresentada a Análise da Pesquisa, na qual cada uma das categorias de análise mostradas na metodologia são trabalhadas conforme as análises e discussões dos autores escolhidos como referência para as mesmas, as falas dos participantes da pesquisa e a observação e percepção do pesquisador.

No Capítulo 5 são apresentadas as Considerações Finais, nas quais os resultados da pesquisa são expostos e discutidos, para que então sejam verificadas as contribuições e limitações do presente estudo, propondo, por fim, caminhos para que novas pesquisas dentro desta área temática possam ser desenvolvidas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme mencionado anteriormente, participação é um termo complexo de ser definido. De forma semelhante ao que Motta (1981) observa sobre a necessidade de uma contextualização prévia da situação antes que uma definição possa ser dada ao termo, Jacobi (2000, p.27) acrescenta que:

O conceito de participação está permeado de contradições, não só pela sua relação com o poder público, mas também pela sua amplitude conceitual. Ainda, nem sempre são claras as diferenças entre participação cidadina, participação social ou participação comunitária ou, ainda, participação popular (JACOBI, 2000, p.27).

Assim, reduzindo o escopo do conceito às organizações empresariais, Motta (2004) oferece uma definição para o termo determina como o mesmo é compreendido no presente estudo; conforme o autor, a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar direta e indiretamente aquilo que ocorre no ambiente organizacional no que tange à tomada de decisão. Motta (2004) reforça ainda que participação, neste contexto, representa todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar a organização em si.

Delimitado um conceito de participação, é necessário fazer o mesmo com o termo gestão participativa, e neste ponto, também conforme mencionado anteriormente, é importante para a condução do presente estudo que duas definições sejam apresentadas. Isto porque a gestão participativa pode surgir nas organizações de duas formas distintas: como meio para geração de eficiência e atenuação dos efeitos de despotismo presentes no modo de produção capitalista ou como um fim para garantia de maior autonomia e atribuição de responsabilidade àqueles que realizam o trabalho.

Desta forma, a gestão participativa é vista no presente estudo sob esses dois pontos de vista: Sob uma ótica gerencialista, focada nos interesses dos donos dos meios de produção, entende-se gestão participativa como:

o “conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que incentivam a participação de todos

no processo de administrar, visando, através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação (MARINALDO, 1989, p.60).

Já sob uma ótica voltada aos interesses dos trabalhadores, o termo assume uma conotação diferente, sendo, conforme Motta (2004), o conjunto de princípios e processos que viabilizam e incentivam o envolvimento significativo e efetivo dos colaboradores de uma determinada organização na tomada de decisão da mesma, de modo que a participação deixa de ser um meio para atingir objetivos e passa a ser um fim em si própria.

Desta forma, pode-se notar que o próprio termo gestão participativa pode ter, na área organizacional, duas conotações que, apesar de aparentemente semelhantes, são bastante distintas. Esta distinção se dá precisamente pela forma como a participação em si é vista; como um fim ou como um meio. Por esta razão, o referencial teórico do presente estudo se propõe a analisar a operacionalização, características e impactos gerais destes dois tipos de gestão participativa; aquela que percebe na participação uma forma de se gerar maior eficiência e atenuação dos efeitos negativos do autoritarismo nas organizações, a chamada aqui gestão participativa restritiva, e aquela na qual a participação é a razão de ser da própria organização, a gestão participativa expandida. É importante também reforçar neste contexto que os termos/classificações “restritiva” e “expandida” são propostos por Faria (2009).

Assim, neste tópico serão apresentadas diversas formas da participação dos trabalhadores em unidades produtivas, de modo que cada uma delas seja analisada de modo que suas principais características e limitações possam ser satisfatoriamente compreendidas. Em um primeiro momento, são analisados os fatores precursores às formas gerencialistas de participação dos trabalhadores na gestão das organizações, para que então seja possível analisar, com maior clareza, as características e preceitos destas formas de participação que funcionam como uma ferramenta de manutenção da organização capitalista do trabalho.

Em seguida, são analisadas as formas de participação que têm como base ações dos próprios trabalhadores, ações estas que normalmente são contrárias aos interesses e conjunto de valores do modo de produção capitalista. Esta segunda parte é analisada de forma mais detalhada dada a natureza extremamente heterogênea destas iniciativas quanto à viabilização e objetivos, fato que não ocorre com as formas gerencialistas de participação dos trabalhadores, que possuem um caráter mais homogêneo, tanto em termos de execução quanto de objetivos.

## 2.1 HETEROGESTÃO E O INÍCIO DAS INICIATIVAS GERENCIALISTAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A partir da Primeira Revolução Industrial, o processo de produção tornou-se mais complexo, e o trabalhador perdeu o controle tanto sobre seu trabalho quanto sobre seus meios de produção, de modo que ambos, na modernidade ocidental, passaram a ser detidos pelos donos das grandes indústrias, os chamados capitalistas ou donos do capital. Conforme Motta (1981) observa, as formas consideradas gerencialistas de participação dos trabalhadores na gestão das organizações surgiram, em boa parte, em razão da necessidade de se aumentar a produtividade e o comprometimento dos funcionários ao mesmo tempo em que se reduzem conflitos e se diminui a tensão entre empregados e empregadores. Estas necessidades foram, direta ou indiretamente, causadas pelas práticas gerenciais instauradas principalmente após a Primeira Revolução Industrial no final do século XVIII e pelo modelo conhecido como heterogestão. A heterogestão, segundo Motta (1981), pode ser compreendida como:

A dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda e controla, e o que executa, sendo, portanto planejado, organizado, comandado e controlado, é a essência da heterogestão, que separa dois aspectos indissoluvelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução. (MOTTA, 1981, p.18)

Neste sentido, Faria (2009) observa que, em síntese, o desenvolvimento do modo de produção capitalista foi concebido e propagado de modo que os trabalhadores perdessem o controle sobre o processo de trabalho, o que, por consequência, gerou novas formas de relações de propriedade e de trabalho. Formas voltadas para favorecer e defender os interesses dos donos do capital e do próprio capitalismo como sistema econômico. Por conta disso, Faria (2009, p.115) percebe a heterogestão como:

...uma forma de gestão radical, personificando amplamente o autoritarismo organizacional. Suas implicações e consequências têm-se mostrado desfavoráveis a conseguir, ao mesmo tempo, o aumento da produtividade e a redução dos conflitos, já que as bases do poder, que aí são exercidos, fundamentam-se na coerção e na autoridade legal. (FARIA, 2009, p. 115)

Compreende-se, desta forma, que um conceito muito importante na heterogestão é a dualidade e, talvez ainda mais importante, o caráter desta dualidade. De um lado, ficam aqueles que pensam e planejam, os gerentes. Do outro, aqueles que executam aquilo que foi decidido por outros, os trabalhadores. Concordando com o papel importante da separação no processo de heterogestão, Montuclard (1975) afirma que a heterogestão estabelece uma dualidade entre dois agentes sociais, aquele que concebe a ideia e aquele que executa a mesma. Neste contexto, ainda é importante destacar que os donos do capital muitas vezes não estão necessariamente envolvidos com as atividades da empresa, encarregando gerentes de representá-los e cuidar de seus interesses.

No entanto, o autor reforça que a dualidade em uma heterogestão possui um caráter ilusório, porque não é disposta de forma “horizontal”, mas sim, “vertical”. Isto porque a heterogestão, na visão de Montuclard (1975), funciona em um caráter fortemente hierárquico, no qual em primeiro lugar estão os princípios, que são os planos, e em segundo, os efeitos, ou seja, o trabalho executado. E neste sistema hierárquico, há forte separação entre os dois agentes sociais, e uma clara discrepância na importância que se dá a cada uma das partes.

Neste contexto, Faria (2009) reforça que a estrutura burocrática, respaldada pela racionalidade, coloca em confronto direto no mesmo indivíduo a coexistência entre submissão e criatividade. O principal problema nisso, conforme o autor, é que se perde a perspectiva da condição humana e das suas relações para que se possa fomentar o crescimento dos meios de controle repressivos, que por sua vez, buscam reduzir o indivíduo a uma mera função. E como Luzio dos Santos (2013) e Tragtenberg (1986) observam, este estado de subserviência é consolidado por meio de mecanismos de controle institucionalizados, e persiste, com freqüência, por conta da falta de alternativas.

Precisamente por isso, Montuclard (1975) destaca que a heterogestão, que a princípio assume um caráter dualista, é um processo monístico, já que apenas um dos lados, o dos gestores, realmente controla e dita todo o processo. E por conta disso, a heterogestão cria uma situação unidimensional, na qual apenas um lado é beneficiado, o que, evidentemente, acaba gerando problemas, como Faria (2009, p. 109) destaca:

A heterogestão, longe de propor uma qualificação da mão-de-obra, acaba por desqualificar o trabalho, decomposto em uma série de gestos simples e mecânicos de acordo com o planejamento do escritório de métodos. Cada função é dada a uma pessoa diferente e a automatização dispensa a criatividade do trabalho manual, a qual é reservada a uma elite administrativa a quem cabe a benevolência de simplificar o trabalho, gerando um processo de alienação e coisificação do homem (FARIA, 2009, p.109).

Assim, o caráter unidimensional da heterogestão gera invariavelmente no trabalhador um sentimento de falta de interesse no trabalho executado. Isso, por sua vez, contribui com uma situação negativa por conta do aumento de fatores como o absenteísmo, a instabilidade e rotatividade. Estes problemas evidentemente impactam em todo o sistema produtivo, mas conforme Faria (2009), não fogem completamente do controle porque a gerência, por meio da concessão de benefícios como alimentação, transporte e bonificações salariais, mantêm os trabalhadores produzindo razoavelmente bem e um pouco menos insatisfeitos.

Entretanto, como os funcionários não detêm real poder de decisão nem mesmo sobre as tarefas que executam, uma vez que estas precisam ser desempenhadas rigorosamente dentro de um padrão definido pela gerência, há uma perda substancial no elemento da criatividade, fator importante para que uma organização possa se aprimorar e funcionar melhor. Contudo, Faria (2009) ressalta que como as organizações não estão dispostas a abrir mão de controle para estimular a criatividade, mas reconhecem que a mesma é importante, criam formas controladas de manifestação da criatividade que não colocam em risco a ordem previamente estabelecida. Um exemplo disso são as caixas de sugestões.

Desta forma, entende-se que, mesmo ao custo da perda de criatividade, os sistemas de heterogestão sobreviveram e ainda sobrevivem de forma acentuada no mundo capitalista, e isto, conforme o autor, se dá basicamente porque a heterogestão em si está em consonância com os princípios básicos do capitalismo, e que, apesar dos problemas que causa, e que podem ser apenas atenuados, ainda oferece um meio conciso para gerar mais valia. Precisamente por isso, Montuclard (1975) defende a ideia de que a heterogestão, mesmo sendo empregada de modo mais sutil, ainda é um mecanismo de controle unilateral, no qual os gerentes e empresários detêm todo o poder de fato nesta relação que, à primeira vista, funcionaria em um sistema de dualidade.

Por conta tanto da perda de controle sobre o próprio trabalho e também por causa do autoritarismo/despotismo desta nova forma de produção, Faria (2007) observa que se chega a um ponto, no qual, sob esta forma de gestão, os níveis de insatisfação no trabalho tornam-se muito altos. Para que isto seja compensado, ao menos em um primeiro momento, emprega-se aprimoramentos em processo e em tecnologia e, em certos casos, intensificação da jornada de trabalho. Isto, contudo, não é capaz de resolver o problema da falta de comprometimento por parte do trabalhador, e conforme o autor, cedo ou tarde, o lucro dos donos do capital diminui e a insatisfação de seus trabalhadores aumenta. Em relação à questão da natureza e importância

do comprometimento dos trabalhadores dentro de um contexto de relações organizacionais, Faria (2007, p.110-111), afirma que:

... o comprometimento se manifesta quando pelo menos uma dessas seis situações ocorre quando o indivíduo: (i) possui ligação afetiva com um grupo ou uma organização ou com os objetivos e as finalidades da ação; (ii) concorda moral e eticamente com a ação em si ou com sua finalidade; (iii) irá beneficiar-se diretamente dos resultados da ação; (iv) acredita que o grupo ou a organização são portadores de seus desejos ou ideais; (v) participa da definição e da realização dos objetivos da organização; (vi) partilha dos objetivos da organização e/ou de seus projetos e participa de sua difusão. (FARIA, 2007, p.110-111).

Precisamente por conta da questão do comprometimento em um sistema de gestão despótica, Montuclard (1975) reforça que o autoritarismo das práticas gerencialistas torna-se mais uma fonte de problemas do que de soluções. E é desta constatação que vieram iniciativas, dentro dos estudos organizacionais, para atenuar, ao menos superficialmente, os efeitos negativos do autoritarismo e da falta de participação dos trabalhadores nos processos decisórios. Estas primeiras iniciativas, que funcionavam baseadas em princípios ligados à ideia de aplicar no gerencialismo um modelo de gestão mais participativa, na qual os trabalhadores pudessem “recuperar” um pouco do controle que perderam, tentavam aliviar o autoritarismo e, com isso, aumentar os níveis de satisfação e comprometimento dos funcionários. Entretanto, estes primeiros trabalhos visavam, antes de tudo, o aprimoramento e continuidade do modo de produção capitalista, estando, portanto, a serviço do capital, e não dos trabalhadores.

## 2.2 O SURGIMENTO DAS PRIMEIRAS FORMAS GERENCIALISTAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Tragtenberg (1980) observa, os métodos de produção consolidados no início do século XX com o Taylorismo apresentavam forte foco nos processos e tarefas, de modo que ao trabalhador cabia apenas a função de executar sua função da forma previamente estabelecida pelos supervisores de área e no tempo por eles definido. Esta abordagem, que ficou conhecida como Administração Científica por seu caráter altamente técnico, como o autor

destaca, inibia qualquer senso de criatividade e autonomia que o trabalhador pudesse ter, tornando não apenas o trabalho, mas sim o trabalhador, altamente mecanizado. Como Tragtenberg (1980) lembra, o trabalhador não tinha permissão para sugerir melhorias no processo, e muito menos apontar problemas no mesmo, porque no pensamento taylorista, partia-se do pressuposto de que o funcionário, por natureza, era preguiçoso e faria sempre o mínimo possível; por isso, precisava ser constantemente observado e direcionado por supervisores que conheciam em detalhe como os processos deveriam ocorrer.

Os trabalhadores, como o autor destaca, aceitavam no início de bom grado esta nova metodologia de trabalho porque o padrão de comparação que tinham antes era o modo de produção característico da revolução industrial, no qual os trabalhadores praticamente não possuíam quaisquer direitos, trabalhavam até 18 horas por dia e eram sujeitos a diversas situações humilhantes, incluindo castigos físicos. Como os estudos conduzidos na chamada Administração Científica comprovaram que o ser humano não poderia produzir adequadamente se excedesse seus limites físicos (estudos da fadiga humana), o método de trabalho taylorista introduziu direitos como a jornada de trabalho reduzida de 10 horas diárias, descanso semanal remunerado, férias, contrato de trabalho e remuneração por produtividade.

Entretanto, Tragtenberg (1980) explica que, apesar das significativas melhorias que o taylorismo trouxe aos trabalhadores das indústrias que adotaram o método, nas primeiras décadas do século XX, especialmente nos Estados Unidos, todas as grandes indústrias que se mantiveram no mercado passaram a adotar o método, e além disso, o próprio governo passou a aprovar leis que regulamentassem melhor o trabalho nas indústrias garantindo assim que muitos dos direitos que os trabalhadores recebiam passassem a ser direitos legalmente garantidos.

Assim, o autor observa que quando o método taylorista de trabalho passou a ser percebido como o “padrão”, e não como algo “melhor ao padrão”, a visão reducionista do trabalhador e a própria rigidez do método de trabalho, com o passar dos anos, passou a gerar índices cada vez maiores de

insatisfação nos trabalhadores, e isso inevitavelmente começou a fazer com que a produtividade das indústrias caísse.

Diante disso, Tragtenberg (1980) salienta que uma nova “abordagem” surgiu para tentar fazer com que as empresas pudessem voltar a crescer e a produzir mais. Esta nova abordagem, ainda segundo o autor, estaria focada não em processos e métodos de trabalho, mas no trabalhador em si como fonte de agregação de valor organizacional; não se estudava mais métodos de trabalhos, mas sim o comportamento do trabalhador e tudo aquilo que interferia para tornar os funcionários mais satisfeitos, e com isso, mais produtivos. Por conta deste caráter mais voltado ao ser humano, esta nova abordagem recebeu nomes como Teoria Humanística e Teoria Comportamental na área organizacional, e todos estes estudos passaram a ser identificados como parte da Escola das Relações Humanas. Contudo, é importante reforçar que, apesar do fato de o ser humano ser o foco da teoria, o objetivo da mesma ainda encontrar formas de se gerar maiores graus de eficiência e produtividade; a grande diferença entre os estudos da escola das Relações Humanas e os estudos de sua predecessora, a Administração Científica, é que enquanto uma buscava a eficiência por meio de processos de trabalho, a outra buscava por meio do elemento humano.

Neste contexto, Tragtenberg (1980) lembra que, por conta da disseminação da Escola das Relações Humanas e principalmente por causa dos resultados das experiências na Western Electric Company, na fábrica de Hawthorne, conduzidas por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, os teóricos organizacionais passaram a se dedicar mais a encontrar mecanismos para fazer com que o trabalhador demonstrasse maior envolvimento e comprometimento com projetos capitalistas, pois da mesma forma que os efeitos negativos da heterogestão nas organizações estavam bastante claros, o papel crucial dos trabalhadores na manutenção de um sistema de produção capitalista que realmente funcione bem para os donos do capital começou a ser melhor compreendido.

Contudo, como Montuclard (1975) destaca, este esforço não simbolizava um movimento de recusa ao despotismo; era apenas uma iniciativa

para tentar controlar as consequências inevitáveis e os conflitos trazidos pelo mesmo. De forma semelhante, Faria (2009, p. 121) afirma que:

Não era a organização capitalista da produção que estava em julgamento, mas seus efeitos sobre a produtividade do trabalho. As formas e mecanismos de controle foram cada vez mais se aperfeiçoando, até chegar a graus complexos de sofisticação (FARIA, 2009, p.121).

O autor observa ainda que, na perspectiva gerencialista, a participação é uma atribuição da direção, e está voltada tanto à cooptação dos indivíduos quanto para controlar possíveis conflitos dentro da organização. “Trata-se, antes de qualquer coisa, de uma estratégia para antecipar e manipular os conflitos e, simultaneamente, para interessar os indivíduos no projeto do capital” (FARIA, 2009, p.122). A gestão participativa gerencialista seria, em última instância, uma estratégia gerencial de controle que busca envolver os trabalhadores dando-lhes algum poder de decisão, mas sempre conforme a vontade dos gerentes e donos do capital.

A ideia que Faria (2009) possui sobre participação no contexto organizacional é bem semelhante àquela proposta por Montuclard (1975), que defende que a participação dos trabalhadores na gestão das organizações não é uma ação que considera as diferenças entre pessoas e seus objetivos dentro da organização; ela se propõe apenas a permitir que o trabalhador faça parte de um plano já estabelecido e definido pela gerência. Entende-se assim que a gestão participativa gerencialista permite que um trabalhador, por exemplo, dê sugestões sobre como atingir determinada meta, mas jamais permitirá que o mesmo defina a meta a ser atingida. Este papel, o de definição dos objetivos a serem alcançados, sempre foi, e continua sendo, exercido exclusivamente pela gerência e pelos donos do capital. Os trabalhadores, neste sistema, seriam “objetos da ação da direção no sentido de manipulá-los, controlá-los, seduzi-los e despolitizá-los” (FARIA, 2009, p.125).

E levando-se em consideração que nas organizações modernas mecanismos sutis de controle proporcionam melhores resultados do que uma gestão despótica aberta, chega-se à conclusão de que a gestão participativa em um contexto gerencialista é, acima de tudo, um mecanismo altamente

eficaz de controle; tanto para gerar maior comprometimento quanto para evitar conflitos e efeitos negativos causados pelo autoritarismo, como a queda na produção e o aumento no absenteísmo e rotatividade. Neste contexto, Faria (2009, p. 126) afirma que:

O discurso da participação e da administração de conflitos é bem conhecido: é o discurso do capital expresso nas novas teorias gerencialistas. Neste discurso, a linha de montagem preconizada no fordismo estaria próxima da extinção. Surgem no cenário o enriquecimento das tarefas, os grupos semiautônomos, a direção com participação por objetivo, a permanente formação e qualificação dos indivíduos, os planos de ascensão funcional para todos, o orgulho de ser assalariado da empresa, enfim, novos meios de tornar os trabalhadores não apenas escravos do trabalho, mas escravos contentes. (FARIA, 2009, p.126)

E no que se refere à motivação que embasa a suposta democratização em um ambiente de trabalho que viabiliza um sistema de produção essencialmente autoritário, que por sua vez, atua as regras de um sistema econômico que, em essência, não prima pela democracia, Faria (2009, p.126) reforça que a mesma ocorre por duas razões: Em primeiro lugar, o apaziguamento dos conflitos e aumento da eficiência dos mecanismos de controle. Em segundo lugar, para atenuar os efeitos negativos do nepotismo e autoritarismo.

Neste contexto, Pignon e Querzola (1989) concordam com a questão da ineficiência do autoritarismo como método de controle afirmando que métodos despóticos são ineficazes contra uma resistência difusa e presente que esteja presente em toda a parte, como ocorre com os grupos informais existentes nas organizações. Para os autores, medidas estritamente organizacionais e repressivas para aumentar a produtividade, como por exemplo, elevação autoritária dos ritmos, salário ligado ao rendimento por um sistema de prêmios de produção, etc., têm uma eficácia limitada pelo equilíbrio das forças e provocam graves quebras de ritmos, um aumento considerável de peças com defeito.

Tragtenberg (1980) concorda que o autoritarismo do gerencialismo se manifesta por meio de um controle despótico. Entretanto, o autor observa que teóricos gerencialistas adeptos da Escola das Relações Humanas são capazes

de perceber que os trabalhadores conhecem melhor do que seus gerentes o trabalho que desempenham, mas tal conhecimento foi sufocado pelo taylorismo e fordismo, coibindo a capacidade do trabalhador em agregar valor à sua função por meio de seu envolvimento.

A gestão participativa, neste contexto, pode ser usada como uma ferramenta eficaz para recuperar este comprometimento, mas o autor reforça que tal resgate só é interessante se puder melhorar o nível de satisfação e comprometimento do trabalhador sem, no entanto, deixar de servir ao capital, e sem que se perca o controle do processo do sistema de produção. Nesta perspectiva, a ideia de participação, para os trabalhadores, “não passa de mais um recurso para arrancar maior produtividade” (TRAGTENBERG, 1980. p. 21) e também para promover maior acúmulo de capitais para os donos dos meios de produção. Ainda sobre os objetivos dos estudos conduzidos por teóricos gerencialistas ligados à Escola das Relações Humanas. Tragtenberg (1980, p.21-22), reforça que:

Os executivos treinados em relações humanas preocupam-se em intervir no plano humano e social. Isto cria uma literatura moralizante, com colóquios e seminários que mostram como os executivos estão preocupados em criar um papel semimissionário na organização. Fazer relações humanas é seduzir no sentido estrito do tema; os inquisidores modernos estão convictos de serem portadores de uma mensagem de verdade (TRAGTENBERG, 1980. pp. 21-22).

Diante disso, entende-se que a gestão participativa gerencialista, concebida sob os preceitos de humanização do trabalho, enriquecimento de tarefas, delegação de responsabilidades e valorização do trabalhador infelizmente representa, acima de tudo, apenas mais um mecanismo de controle destinado a perpetuar o modo de produção capitalista em um contexto no qual se compreendeu a importância que o trabalhador exercia neste processo. Assim como ocorria na heterogestão, a gestão participativa em seu caráter gerencialista não confere real poder ao trabalhador sobre o processo que ele desempenha, simplesmente porque este processo continua, mesmo que de forma muito mais sutil, sendo controlado pelos gerentes e donos do capital.

## 2.3 EXPRESSÕES GERENCIALISTAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Para Faria (2009), as propostas gerencialistas de participação dos trabalhadores na gestão das organizações caracterizam-se por três manifestações centrais: A primeira corresponde ao enriquecimento de cargos; a segunda é a formação de grupos semiautônomos; a terceira corresponde às técnicas japonesas de gestão participativa. Enquanto o enriquecimento de cargos centra-se no princípio de que as necessidades individuais dos sujeitos podem ser satisfeitas em cargos isolados e as necessidades sociais satisfeitas com relações de amizade no ambiente de trabalho; os grupos semiautônomos são norteados pela ideia de que as relações de trabalho funcionam melhor por meio de um mecanismo que promova maior esforço cooperativo. Já as técnicas japonesas de gestão participativa normalmente se valem de mecanismos que estimulem e potencializem o comprometimento dos trabalhadores na organização.

### 2.3.1 Enriquecimento de Tarefas

De acordo com Tragtenberg (1980), o enriquecimento de tarefas baseia-se na ideia de se confiar ao operário não uma operação simples e indefinidamente repetida, como propõe o taylorismo e o fordismo, mas uma série de operações inter-relacionadas que correspondam a um ciclo de trabalho mais longo. “O que se faz é reagrupar tarefas parcelares do mesmo nível, ligando as ações precedentes e sucessivas, sem exigir uma qualificação maior do que uma ligeira aprendizagem” (FARIA, 2009, p. 131).

Isto, em tese permitiria ao trabalhador ter uma percepção mais apurada do impacto e importância do trabalho que está desempenhando dentro de um processo completo, permitindo assim ao trabalhador, um grau de autonomia e responsabilidade muito superiores aos que eles desfrutavam em sistemas tayloristas ou fordistas de produção. O enriquecimento de tarefas, segundo o autor:

...centra-se na busca de uma resposta à necessidade instintiva de desenvolvimento da pessoa em seu meio e às causas da satisfação ou descontentamento no trabalho. Enriquecer o trabalho é torná-lo menos monótono, repetitivo e alienante. O enriquecimento e o alargamento das tarefas, quando aplicados ao nível de grupos de trabalho, resultam na constituição de equipes semiautônomas de produção. (FARIA, 2009, p. 131).

Os benefícios disso, ao menos em uma visão mais gerencialista de gestão participativa, seriam um maior grau de satisfação e comprometimento por parte do trabalhador, e um sistema de trabalho mental e emocionalmente, menos fatigante, já que ocorre de forma mais fluída e menos repetitiva. E, embora seja difícil de negar que, até certo ponto, tais benefícios possam ser alcançados, é importante refletir que o trabalho executado pelo funcionário continua sendo ditado e controlado por seus gerentes. A diferença é que com o enriquecimento de tarefas, este controle passa a ser mais sutil, e portanto, mais difícil de se perceber. Assim, ao mesmo tempo em que os efeitos colaterais dos modos de produção taylorista e fordista começam a ser atenuados, o que é bastante positivo para gerentes e donos do capital, as premissas básicas destas organizações capitalistas e o grau de controle que exercem sobre seus funcionários não são, de forma alguma, prejudicados.

### **2.3.2 Grupos Semiautônomos**

Uma vez consolidado o programa de enriquecimento de tarefas, são implantados os grupos semiautônomos, também conhecidos como equipes participativas de trabalho. Fleury (1985) explica que nos grupos semiautônomos, trabalha-se com a ideia de que se atribua uma tarefa a um grupo, e não a uma única pessoa, concedendo ao grupo relativa autonomia para que o mesmo se organize como preferir, contanto que complete a tarefa dada dentro prazo, custo e exigência de qualidade estabelecidos pela gerência.

Entende-se, portanto, que neste modelo de participação o trabalho em si é reestruturado função com o objetivo de melhorar a produtividade, aumentar o grau de flexibilidade na utilização dos recursos, modificar o clima de trabalho e enriquecer as funções. Em outras palavras, os objetivos de máxima eficiência e produtividade consolidados no taylorismo e no fordismo continuam sendo o

objetivo central desta iniciativa, mas espera-se, por meio da formação dos grupos semiautônomos, que os efeitos negativos destes sistemas de produção sejam atenuados ou mesmo erradicados.

Desta forma, para Hillesheim e Cosmo (1988), os grupos semiautônomos representam uma forma viável para que se implante a gestão participativa nas organizações. Contudo, é importante destacar que esta gestão participativa, oriunda dos grupos semiautônomos tem caráter extremamente restrito, porque o controle do modo de produção, e por extensão, do trabalho em si, continua nas mãos dos gerentes, mesmo que de forma disfarçada. Hillesheim e Cosmo (1988. p. 13) confirmam este caráter altamente restritivo, e portanto, irreal, da participação dos trabalhadores na gestão das organizações.

Neste contexto, Tragtenberg (1980) reforça o caráter restrito e gerencialista deste tipo de participação oriundo dos grupos semiautônomos, uma vez que o mesmo representa meramente uma ferramenta de gestão a serviço do capital. Isto porque, este tipo de participação advém de uma liberdade concedida, e como tal, pode ser revogada a qualquer momento e sem aviso prévio. E mesmo havendo mudança significativa no que concerne o método de trabalho, não há alteração nenhum no que diz respeito à relação trabalhador-gerente. Tanto que, conforme Faria (2009, p. 134), “há um incentivo à iniciativa do grupo sem que, no entanto, a gerência abdique de seu controle sobre o mesmo”.

Assim, compreende-se que as mudanças obtidas com a implantação dos grupos semiautônomos são efetivas para se atenuar os efeitos negativos dos métodos tayloristas e fordistas de trabalho, uma vez que o funcionário, trabalhando em um grupos semiautônomos, tende a apresentar um menor grau de stress mental porque suas tarefas são consideravelmente menos repetitivas, e há certa flexibilidade em relação a como executá-la. Além disso, o fato de se estar trabalhando com um grupo de pessoas ao invés de isoladamente e de se poder visualizar a importância de seu trabalho dentro de um processo completo também tende a melhorar o grau de satisfação de um trabalhador, reduzindo assim, dois grandes efeitos colaterais do método taylorista de trabalho; a fadiga

mental advinda do alto grau de repetitividade das tarefas e a insatisfação causada pela alienação.

Entretanto, os grupos semiautônomos não ajudam a conceder autonomia concreta aos trabalhadores em relação a seus superiores, ao contrário: Como neste sistema os trabalhadores recebem maiores responsabilidades e suas atribuições continuam sendo minuciosamente definidas pela gerência, os trabalhadores não só continuam completamente subordinados a seus gestores como agora precisam também prestar contas em relação a prazos, problemas operacionais e qualidade.

Em suma, percebe-se que os grupos semiautônomos funcionam como uma excelente ferramenta gerencial a serviço do capital, mas como uma parca expressão da participação dos trabalhadores nas organizações. Precisamente por isso, o cerne dos grupos semiautônomos centra-se nos efeitos do taylorismo e fordismo, sem, no entanto, criticar suas bases ou comprometer seus preceitos fundamentais.

### **2.3.3 As técnicas japonesas de gestão participativa**

Conforme Schonberger, (1982), as técnicas japonesas de gestão participativa, se manifestam principalmente por meio do Círculo de Controle de Qualidade, da técnica Kaizen (cujo cerne está em fazer uma tarefa sempre da melhor forma possível), do método kanban (automação visível ou, em uma tradução mais literal, “cartão”) e da técnica de gestão just-in-time (que remete à ideia de se fazer tudo com qualidade sem desperdícios de tempo). O objetivos destas técnicas, conforme o autor, voltam-se sempre para a obtenção máxima de qualidade nos sistemas produtivos. Tanto que, para Schonberger (1982), esforço contra o desperdício é empreendido com extremo vigor porque nestes sistemas, associa-se o bom uso do tempo à elevação dos níveis de qualidade no processo produtivo.

Por conta disso, Schonberger (1982) reforça que no que concerne à gestão do processo de trabalho, as técnicas japonesas diferem significativamente daquelas normalmente empregadas no ocidente. Esta

diferença, entretanto, vai muito além da organização em si, porque reflete os valores históricos sociais de disciplina, obediência, perfeccionismo e lealdade que moldaram toda uma nação. Contudo, Faria (1985) observa que, apesar destas grandes diferenças estruturais e culturais entre as práticas japonesas de gestão e as americanas, ambas são, em essência, bastante semelhantes, uma vez que tanto as formas japonesas quanto as americanas de gestão, em última instância, buscam fundamentalmente a obtenção de graus cada vez mais elevados de geração e apropriação de excedentes. Tanto que Faria (2009, p.138) explica que:

No nível do controle do processo de trabalho e da gestão da produção, as técnicas japonesas referem-se aparentemente ao controle de qualidade ou de defeitos, através dos sistemas kanban e just-in-time. No nível das atitudes da gerência, as técnicas são as mesmas dos esquemas “participativos” já expostos. Porém, quando examinadas um pouco mais de perto, percebe-se que, por detrás das aparências esconde-se uma proposta de intensificar os mecanismos de controle sobre o processo de trabalho e sobre o trabalhador com a finalidade de aumentar a produtividade (FARIA, 2009, p. 138).

O autor reforça ainda que, neste contexto, muito semelhante ao que ocorre nos grupos semiautônomos no ocidente, o trabalhador acaba tendo “consciência” sobre as causas dos defeitos e, junto com seus chefes, busca solucioná-los, trabalhando mais e melhor, evitando erros pelos quais é responsabilizado e cobrado. Ainda, observa que a “versão mitificadora da cooperação e lealdade grupal é o suporte para as ações, pois se um trabalhador erra, o processo pode ser paralisado” (FARIA, 2009, p.142). E como todos têm uma cota de produção a cumprir, quando surgem quaisquer problemas, ou auxiliam o colega que está com problemas ou farão hora-extra até que a meta seja atingida.

Neste sistema, aumenta-se a responsabilidade dos trabalhadores sobre o processo produtivo e sobre o grau de prestação de contas que os mesmos devem remeter aos seus superiores, sem, no entanto, fazer com que a gerência perca qualquer tipo do controle que possui, uma vez que:

Se os trabalhadores conseguem extirpar as causas de uma irregularidade, os dirigentes diminuem o estoque de segurança, forçando-os a aperfeiçoar ainda mais o trabalho. O padrão (“confortável”) de trabalho é o “padrão do aperfeiçoamento contínuo

do processo de produção”. Os erros e os defeitos são corrigidos na fonte e é função e responsabilidade dos trabalhadores e de seus chefes imediatos identificá-los e solucioná-los. A ideia de interdependência entre postos de trabalho é reforçada e todos devem ter a mesma motivação, o mesmo ritmo e a mesma responsabilidade: é uma situação altamente estressante e neurotizante, na qual o discurso é o da qualidade, mas o objetivo é o da perfeição (defeito zero). (FARIA, 2009, p.142).

Deste modo, compreende-se que em última instância, a relação capital X trabalho não é alterada no sistema de gestão participativa japonesa; além do mesmo funcionar como um forte mecanismo de controle e, de certa forma, alienação, ele opera de modo que o funcionário seja o supervisor tanto de si quanto de seus colegas de trabalho, de modo que o próprio trabalhador age como instrumento de consolidação do autoritarismo e despotismo na organização em que atua.

#### **2.3.4 Uma reflexão sobre as formas gerencialistas de participação dos trabalhadores nas organizações**

Tendo em vista a natureza e, mais importante, as motivações de práticas gerenciais como o enriquecimento de tarefas, grupos semiautônomos, círculos de controle de qualidade e outras práticas japonesas de gestão participativa nota-se que independente de certas diferenças organizacionais e culturais, todas têm na participação dos trabalhadores apenas um meio pelo qual se chega ao fim que é gerar maior qualidade e lucratividade ao mesmo tempo em que se reduzem desperdícios e custos com retrabalho.

Há, inegavelmente, um aumento no comprometimento e envolvimento do funcionário durante todo o processo produtivo, e muitos dos efeitos colaterais do taylorismo e fordismo, como absenteísmo e insatisfação, são realmente atenuados, mesmo que apenas em raríssimas ocasiões, eliminados de fato. Contudo, tudo isso é planejado e colocado em prática sem, conferir ao trabalho qualquer poder real de decisão, porque isso ameaçaria invariavelmente os interesses do capital.

O trabalhador pode, e é encorajado, a fazer sugestões a seus superiores, mas como não tem autoridade para implantá-las, o poder de fato continua nas mãos da gerência e dos donos do capital. É precisamente por isso que autores como Tragtenberg (1980) e Faria (2009) discutem que estas formas de gestão participativa são, na verdade, meras ferramentas do capital; os trabalhadores não recebem nenhum poder de fato, apenas mais responsabilidades, atuando como meios para o fortalecimento e perpetuação do modo de produção capitalista, e, como conseqüência, como fomentadores de seu próprio estado de servidão dentro das organizações capitalistas modernas.

Por fim, seria precipitado afirmar que estas formas gerencialistas de gestão participativa foram feitas com o intuito exclusivo de fortalecer o controle dos gerentes e limitar a ação dos trabalhadores. Todavia, é correto afirmar que este aumento do controle da gerência sobre todo o processo produtivo e conseqüente consolidação do trabalhador como uma mera ferramenta a serviço do modo de produção capitalista foi ironicamente um dos maiores efeitos gerados por estes tipos de gestão participativa.

#### 2.4 A GESTÃO PARTICIPATIVA COM BASE NAS AÇÕES DOS TRABALHADORES: A GESTÃO PARTICIPATIVA EXPANDIDA

Assim como Alves (2000) observa que o final da década de 1970 apresentou uma intensificação dos mecanismos de controle do capitalismo por meio de uma reestruturação produtiva viabilizada pela expansão do modo de produção toyotista, Chanlat (2010) destaca que o capitalismo, no mesmo período, gerou uma espécie de “hegemonia tripla” de valores diretamente ligados ao sistema: A Hegemonia do Domínio Econômico, centrada na lógica de mercado como forma de adquirir e consolidar poder, a Hegemonia da Empresa, na qual percebe-se um aumento crescente do poder e influência de organizações privadas sobre governos, e por fim, a Hegemonia das Categorias

de Pensamento Gerencial, percebida por meio de práticas gerenciais respaldadas na literatura organizacional e aplicadas em larga escala no meio empresarial. Segundo o autor, esta última hegemonia, representada pelas práticas gerenciais, tende a marginalizar fatores importantes como a subjetividade e experiência de vida do trabalhador, a afetividade e até mesmo a ética, de modo que sejam priorizados apenas aspectos técnicos, objetivos e econômicos nas organizações; aspectos estes voltados para a geração e potencialização do acúmulo de renda a curto prazo.

A questão do comprometimento da subjetividade nas organizações nesta nova operacionalização do trabalho é algo que tanto Alves (2000) quanto Chanlat (1990) destacam como algo importante e que não pode ser ignorado. Para Chanlat (1990), a subjetividade é a unidade fundamental do ser humano, sendo expressa por meio de pensamentos, palavras e ações. Para o autor, a subjetividade nas organizações envolve o entendimento da pessoa em toda a sua complexidade; o trabalhador é, para o autor, um ser singular que, apesar de provido de características comuns, torna-se único por conta da forma como essas características se combinam nele; o trabalhador, deste modo, é um ser ativo e reflexivo, que se comunica de modo objetivo e subjetivo, tem suas metas, gostos e aversões e, por fim, é bastante influenciado por sua história de vida.

Por conta disso, Alves (2000) e Chanlat (2010) criticam a abordagem gerencialista e imediatista de se gerir as organizações porque ela trabalha a gestão de uma forma reducionista por relegar a segundo plano dimensões fundamentais da natureza humana. Ainda, ambos os autores reconhecem que esta abordagem não é absoluta, e que há outras formas de se gerir as organizações, formas que valorizem os acima mencionados valores da subjetividade, história, afetividade e ética. Uma destas formas de se valorizar essas dimensões fundamentais da natureza humana pode ser encontrada em empreendimentos geridos de forma participativa, nos quais a participação é um fim em si, como propõe Motta (2004).

Conforme Chanlat (2002), em uma primeira análise, para que um método de gestão possa ser considerado participativo, é necessário que os trabalhadores de dada organização exerçam algum tipo de participação concreta; conforme o autor, esta participação pode estar ligada tanto ao nível da organização do trabalho quanto ao nível de poder sobre escolhas gerenciais e resultados obtidos. Assim, em um modelo de gestão que seja participativo, parte-se do princípio de que “o ser humano é uma pessoa responsável a qual se deve conceder toda autonomia necessária para a realização da tarefa para integrá-la na gestão mais global da empresa”. (CHANLAT, 2002, p. 121-122).

Neste contexto, Faria (2009) dá o nome de “gestão participativa expandida” a todas as iniciativas de gestão participativa que, bem sucedidas ou não, tem como base a ação conjunta dos trabalhadores, e não os interesses do capital. Estas formas de gestão participativa surgem, assim, como um movimento que busca, em diferentes graus, devolver o controle do trabalho ao próprio trabalhador, contribuindo assim, para a emancipação do mesmo. Diferente das formas gerencialistas de gestão participativa, as iniciativas de gestão participativa expandida não buscam consolidar o modo de produção capitalista ou fortalecer o controle exercido por gerentes.

O aumento da eficiência e lucratividade, nestes casos, não é mais um fim, e passa a ser apenas um meio pelo qual a organização que adote esta forma de gestão usa para conseguir se manter no mercado, reforçando o fato de que organizações desta natureza adotam uma racionalidade baseada em valores, e não na relação meios-fins. Outra diferença crítica é que, enquanto as formas de gestão participativa gerencialistas estão plenamente inseridas na economia capitalista moderna, as manifestações da gestão participativa expandida existem normalmente às margens do sistema, ou até mesmo, contra o mesmo.

Deste modo, em um contexto de extremos criado pela expansão e intensificação de mecanismos capitalistas não só na economia, mas também na política de diversas nações, surgiram estas iniciativas que buscavam alcançar justiça social não por meio da implantação de um novo modelo econômico, como ocorrera ao longo do século XX com a ascensão e queda do

socialismo em algumas partes do mundo. Estas iniciativas tinham como meta conseguir isto dentro do próprio capitalismo, mas operando conforme princípios completamente antagônicos àqueles a serviço do capital.

Precisamente desta ideia de se promover maior distribuição de renda e oportunidades, retornando o controle do trabalho ao trabalhador, algumas propostas como o cooperativismo e a cogestão se fortaleceram ao longo do século XX, enquanto outras novas formas de integrar a economia de uma maneira mais cooperativa, como a economia solidária e a empresa social, começaram a surgir e se consolidar, normalmente com o apoio de entidades governamentais. Como reforça Faria (2009, p.161):

Diante do quadro exposto, das incertezas, das intensas transformações, dos elevados índices de desemprego e da incapacidade dos setores público e privado em gerar postos de trabalho estáveis e regulamentados, o surgimento de organizações que se caracterizam pela articulação de trabalhadores em situação de desemprego em grupos comunitários, associações ou cooperativas, na tentativa de gerar renda coletivamente, além de ampliar o controle sobre o próprio trabalho por meio de uma gestão pautada em princípios democráticos e solidários, constituiu-se em uma forma de defesa das condições materiais e políticas de existência (FARIA, 2009, p.161).

Apesar de operarem sob objetivos e métodos diferentes, todas estas formas de gestão participativa têm algo em comum: Elas representam uma reação ao capitalismo e aos valores do próprio sistema, e são concebidas tendo em vista o resgate do controle sobre o trabalho realizado e da autonomia dos trabalhadores; elas existem dentro de um mercado completamente dominado pelo capitalismo, mas sem servir deliberadamente aos interesses que perpetuam este sistema. Esta é a principal diferença entre estas formas “expandidas” de gestão participativa e as formas gerencialistas de gestão participativa difundidas em muitas organizações capitalistas modernas.

E, ao contrário das formas gerencialistas de participação, nas quais é possível se identificar certa padronização de práticas e objetivos, as formas “expandidas” de participação se manifestam de formas muito diferentes entre si, tanto em termos de execução quanto dos objetivos que as norteiam. Neste tipo de empreendimento, as individualidades e subjetividade dos trabalhadores tentem a ser mais consideradas, e a valorização do ser humano na

organização, fato que Chanlat (2002) reforça como algo essencial, pode ser notada de forma mais clara.

Contudo, semelhante ao que ocorre com as formas gerencialistas de participação, a gestão participativa expandida também não é livre de problemas. Neste tópico, serão apresentadas e analisadas algumas das formas de gestão participativa expandida mais significantes no século XX e XXI.

#### **2.4.1 Cogestão**

Motta (1983) define cogestão como o processo no qual os trabalhadores participam da tomada de decisão de uma organização juntamente com gestores e acionistas de uma organização; neste tipo de sistema, como explica o autor, todas as decisões importantes dentro da organização são tomadas com a participação dos trabalhadores das mesmas. O grau desta participação, entretanto, pode variar, e os trabalhadores não possuem poder completo sobre a tomada de decisão, mas exercem uma importante influência sobre ela.

Ainda conforme o autor, os trabalhadores assalariados da República Federal da Alemanha possuem direitos de cogestão e participação na gestão das empresas; tais direitos, garantidos em lei constitucional, foram adquiridos por conta da pressão exercida por trabalhadores e sindicatos sobre o governo e parlamento alemão. Esta participação dos trabalhadores assalariados é exercida por meio de uma comissão de trabalhadores e outros órgãos de representação.

As relações de cogestão, entre empregados e empregadores, por sua vez, são regulamentadas pela Lei Constitucional de Empresas concebida tendo em vista os interesses dos trabalhadores. Contudo, apesar do processo de cogestão ser uma forma genuína de gestão participativa, já que os trabalhadores realmente tomam parte da tomada de decisão, Faria (2009, p. 228) faz duas observações importantes, que, apesar de não descaracterizar a iniciativa, mostra limitações na mesma:

- i. A organização interna da empresa e da execução dos trabalhos, a escala de pessoal e sua composição (nomeação e demissão) não estão sujeitos a determinações exclusivas dos empregadores;
- ii. O direito constitucional de empresas faculta à comissão, além dos direitos de cogestão judicialmente postuláveis, celebrar acordos (formais ou não) com o empregador sobre questões empresariais ou sobre condições de trabalho. (FARIA, 2009, p.228)

Isto significa que, ao contrário do que ocorre com um empreendimento controlado por trabalhadores, a cogestão permite que os trabalhadores participem do processo decisório, mas não deixa o mesmo completamente nas mãos deles; Na cogestão, gerentes e acionistas detêm poder significativo, apesar de não ser absoluto como ocorre em organizações capitalistas convencionais ou naquelas que fazem uso de formas gerencialistas de gestão participativa.

Ainda assim, as normas da cogestão, conforme Motta (1983), asseguram aos trabalhadores, por meio de seus representantes eleitos, a participação no planejamento e nas decisões importantes, mas também poder de escolha tanto na definição dos membros da direção da empresa quanto na formulação dos princípios de sua política. Faria (2009) observa que esta participação se dá ao nível do Conselho Fiscal, no qual os representantes dos trabalhadores tomam decisões juntos dos representantes dos acionistas.

Evidentemente, a cogestão tem como importante efeito a fomentação de confrontos de interesse entre empregados e acionistas, já que ambos os grupos estão devidamente representados e munidos de poder para tomar decisões. Por outro lado, a cogestão estimula também a necessidade de cooperação entre acionistas e empregados para que a organização possa prosperar. E, apesar de o grande poder relativo que os membros do Conselho Fiscal desfrutam, Faria (2009) esclarece que os acionistas também possuem um órgão interno representativo, que é a Assembléia Geral, e que a mesma detém, em termos práticos, consideravelmente mais poder de decisão do que o Conselho Fiscal. Neste sentido, o autor afirma que:

As decisões tomadas pelo Conselho Fiscal da empresa, no qual os trabalhadores possuem representantes, referem-se à indicação e exoneração da diretoria, ao controle da gestão executiva da empresa e às questões fundamentais sobre a política de negócios. O Conselho

Fiscal reúne-se de duas a quatro vezes por ano. A Assembleia Geral, que se reúne uma vez por ano, é o órgão dos acionistas. O voto está atrelado ao montante de ações e não ao possuidor. É na Assembleia Geral, da qual os empregados estão excluídos, que a esfera de competência é mais ampla, já que trata de (i) aumento ou redução do capital, transformação, fusão ou dissolução da sociedade; (ii) formulação dos estatutos; (iii) modificações dos fins sociais; (iv) eleição e exoneração dos membros do Conselho Fiscal que representam os acionistas; (v) aplicação do lucro e aprovação dos negócios da diretoria e do Conselho Fiscal (FARIA, 2009, p. 228).

Diante disso, percebe-se que, apesar da cogestão conferir poder genuíno de participação para os trabalhadores, ela ainda garante um grau ainda maior de poder e controle para acionistas. Isto, contudo, não significa que a cogestão possa ser classificada como uma forma gerencialista de gestão participativa. Pelo contrário. Contudo, é importante compreender que neste sistema, o poder de decisão do trabalhador, apesar de real e garantido por lei na Alemanha, ainda é restrito, porque pode ser bloqueado ou manipulado por acionistas. Na visão de Faria (2009), a cogestão passou por quatro grandes momentos históricos, que refletiram tanto a realidade de seu tempo quanto as necessidades percebidas pelos trabalhadores na ocasião. Cada um desses momentos representou, de certo modo, um modelo de cogestão.

Conforme o autor, a cogestão presente na lei de 1951 aplica-se às empresas de mineração e às indústrias produtoras de ferro e aço, cuja forma jurídica seja de sociedade anônima ou nos casos em que o sindicato de mineração possua mais de mil assalariados. São características deste modelo de cogestão: Igualdade de acionistas e assalariados no Conselho Fiscal, a instituição de um chamado membro neutro neste conselho e a existência de um Diretor de Trabalho na Diretoria. Ainda, no modelo básico de 11 membros no Conselho Fiscal, 5 são representantes dos assalariados, 5 dos acionistas e um é membro neutro, geralmente um magistrado. Neste contexto, o autor explica que:

Ao membro neutro cabe evitar empates nas votações do Conselho Fiscal. Em princípio, para exercer tal função, este membro do Conselho Fiscal deve usufruir da confiança das partes. Entretanto, por sua origem de classe, esse membro neutro tendencialmente vota com os representantes dos acionistas em casos de empate. Tal membro neutro, por exemplo, não mora em bairros operários, mas costuma residir em regiões em que se encontram os empresários. A neutralidade, desta maneira, é formal, mas não política e ideológica.

Na designação dos membros dos assalariados é obrigatória a existência de pelo menos dois que sejam originários do quadro de pessoal da empresa, sendo um operário e outro empregado administrativo ou técnico. Os três membros restantes não precisam, necessariamente, pertencer ao quadro da empresa. Neste caso, ou seja, quando se trata de representantes extra empresa dos assalariados, os mesmos são propostos às comissões de trabalhadores na empresa pela organização de cúpula dos sindicatos representados na mesma. Todos os representantes são eleitos pelas comissões de trabalhadores, sendo que esta escolha deve ser formalmente ratificada pela assembleia dos acionistas, que está vinculada à proposta apresentada (FARIA, 2009, p.229).

Motta (2003) reforça que neste modelo de cogestão é garantida a existência de um Diretor de Trabalho, cargo que somente pode ser exercido caso o candidato obtenha apoio da maior parte dos representantes dos assalariados no Conselho Fiscal. Esta é uma medida que ajuda consideravelmente a garantir que os interesses dos trabalhadores, bem como sua participação real, sejam resguardados e protegidos.

Segundo Faria (2009), a Lei Constitucional de Empresas de 1952 regulamentou a participação dos assalariados em empresas na forma de constituição do Conselho Fiscal, no qual se encontram três representantes dos assalariados. Esta é, também, a chamada “cogestão 1/3”, que continua vigente, mesmo após a lei de cogestão de 1976, para empresas e grupos empresariais que possuem menos de 2000 e mais de 500 assalariados.

Muito mais abrangente do que a lei de 1951, a Lei Constitucional das Empresas de 1952 buscou expandir a prática da cogestão nas empresas alemãs. Conforme o autor, a participação de um terço aplica-se às seguintes organizações, contanto que as mesmas tenham mais de 500 funcionários: sociedades anônimas, sociedades em comandita por ações; sociedades por cotas de responsabilidade limitada; sindicatos de mineração com e cooperativas de comércio ou produção que possuam Conselho Fiscal. Em relação ao funcionamento da mesma em termos práticos dentro destas organizações, Faria (2009, p.231) explica que:

Os membros do Conselho Fiscal que representam os assalariados da empresa são escolhidos por estes em eleição direta. No caso de grupos empresariais, a eleição é feita por delegados (eleição indireta). A Lei de 1952 determina que no caso de ser eleito apenas um representante dos assalariados, o mesmo deve necessariamente

pertencer à empresa. Sendo eleitos dois ou mais representantes (o modelo básico é o de 3 representantes de assalariados em um conselho de 9 membros, daí o nome “Cogestão 1/3”) dos assalariados, pelo menos dois devem trabalhar na empresa, sendo um operário e outro empregado. Não existem normas especiais para a eleição dos demais representantes dos assalariados. Geralmente, quando se tratam de membros que não trabalham na empresa, são escolhidos os “delegados sindicais” (FARIA 2009, p.231).

Duas décadas mais tarde, conforme Motta (1983), a Lei Constitucional de Empresas de 1972 instaurou formalmente uma forma específica de relação entre empregadores e assalariados nas fábricas e em outras empresas na República Federal da Alemanha. Ainda segundo o autor, a lei introduziu nas estruturas orgânicas da economia alemã as transformações técnicas, econômicas, políticas e sociais verificadas nas décadas anteriores.

Faria (2009) acrescenta que a lei de 1972 garante a eleição de comissões de trabalhadores em todas as empresas nas quais trabalhem permanentemente pelo menos 5 assalariados com direito a voto. Deste modo, percebe-se que a Comissão de Trabalhadores tem como principal objetivo representar e consolidar os interesses dos assalariados funcionando como uma espécie de órgão de colaboração que trabalhará em parceria com sindicatos e entidades patronais.

Além disso, conforme Motta (1983), a comissão tem como responsabilidade fiscalizar o cumprimento das leis vigentes a favor dos assalariados e de acordos definidos com sindicatos. Outro ponto importante destacado pelo autor é que a Lei de 1972 garante a cada assalariado um direito individual de informação e manifestação sobre assuntos como: informação sobre suas tarefas e responsabilidades; natureza e posição de sua tarefa no conjunto das atividades e transformações no posto de trabalho; problemas individuais; remuneração; avaliação de rendimentos e possibilidade de carreira; acesso à sua documentação individual.

Isto, como pode-se notar, é um mecanismo que ajuda a garantir não apenas que os trabalhadores se mantenham informados sobre o que ocorre na empresa ou em seus cargos, mas também que os trabalhadores terão condição e conhecimento para participar ativamente da gestão da organização,

dificultando assim que os mesmos sejam manipulados por indivíduos que possuam um maior grau de conhecimento, como gerentes e diretores.

Por fim, uma observação interessante feita tanto por Motta (1983) quanto por Faria (2009) em relação à lei de 1972 é que a mesma contempla a representação juvenil dentro destas organizações, incentivando a participação de aprendizes na gestão da empresa. Como um representante dos jovens trabalhadores participa de todas as reuniões da comissão, incute-se por meio dele, uma forma de integrar funcionários mais jovens a este modelo de gestão, de modo que os mesmos, conforme forem se desenvolvendo, terão condições tanto de contribuir para a consolidação do modelo quanto para o aprimoramento do mesmo.

A Lei de Cogestão de 1976, de forma muito semelhante à Lei de Cogestão de 1972, continuou o processo de consolidação deste modo de gestão participativa, expandindo-o ainda mais. Conforme Faria (2009), a Lei de Cogestão de 1976 aplica-se a empresas que empreguem normalmente mais de 2.000 assalariados. Além disso, conforme a lei, o Conselho Fiscal das empresas sujeitas a esta forma de cogestão é constituído por igual número de representantes dos acionistas e assalariados: Segundo o autor, em empresas com até 10.000 assalariados a relação é de 6:6; em empresas com mais de 10.000 e menos de 20.000 assalariados, a relação é de 8:8; em empresas com mais de 20.000 assalariados, a relação é de 10:10 (FARIA, 2009).

Já em relação à participação dos assalariados Lei de Cogestão de 1976, Faria (2009, p.236), explica que:

...para o conjunto dos representantes dos assalariados existe uma reserva para os sindicatos representados na empresa (ou no grupo empresarial), em termos de duas vagas, em conselhos de 12 ou 16 membros, e três vagas, em conselhos de 20 membros. As demais vagas são ocupadas por assalariados da empresa, distribuídos proporcionalmente entre operários, empregados técnico-administrativos e empregados com função de direção, estando assegurado, no entanto, em qualquer caso, pelo menos uma vaga para cada representante de um destes grupos. A escolha dos representantes dos assalariados é feita por eleição direta, para empresas com até 8.000 assalariados, ou indireta (por delegados) em empresas com um número maior de assalariados. Operários e empregados elegem separadamente seus representantes, sendo que os empregados com função de direção participam das eleições como integrantes do grupo dos empregados. A eleição de delegados é realizada nas diversas unidades da empresa sendo que os postos de

delegados são distribuídos de forma a que se garanta um mínimo de representatividade às minorias proporcionalmente às suas relações quantitativas (FARIA, 2009, p.236).

O autor observa ainda que nesse contexto, a participação de empregados com cargos de direção na formação do conselho pode parecer, à primeira vista, uma ação democrática e que reforce tanto o caráter participativo da cogestão quanto a posição dos trabalhadores neste sistema. Contudo, levando-se em consideração que cargos de direção normalmente são cargos de confiança na estrutura de comando nas empresas, é necessário refletir que estes representantes terão forte tendência a ficar do lado de acionistas, e não trabalhadores, em momentos de votação, especialmente porque os mesmos têm grande participação no processo de definição de quem ocupará os cargos de direção.

Faria (2009) levanta outro ponto problemático neste sentido, afirmando que trabalhadores da área administrativa e técnica normalmente buscam fazer carreira na empresa, o que significa assumir funções de responsabilidade e direção, fazendo com que seja improdutivo para os mesmos entrar em conflito com seus diretores, já que eles determinam os critérios e condições de promoção. Sobre isso, Faria (2009) reforça que o presidente do conselho Fiscal e seu vice são eleitos pelo próprio conselho por maioria de dois terços. Se esta maioria não é obtida, ainda que apenas para um dos dois postos, os membros do conselho representantes dos acionistas elegem o presidente, escolhido dentre os membros de seu grupo, e os membros do conselho que são representantes dos assalariados escolhem o vice-presidente dentre os membros pertencentes ao seu grupo. Sobre isso, o autor observa que:

...em termos apenas formais, é possível que o presidente do conselho seja um representante dos assalariados, caso alguns representantes dos acionistas votem no mesmo no primeiro escrutínio (indicação por 2/3 dos votos). Na prática, porém, na medida em que os representantes dos acionistas podem chamar a si a eleição do presidente, este é eleito, em regra, dentre os representantes dos acionistas (FARIA, 2009, p.236).

Assim, como foi possível notar pelas análises de Motta (2003) e Faria (2009) foi a partir da Lei de 1972 que se iniciou um processo efetivo de

transformação que atingiu toda a sociedade alemã no que concerne o modelo de cogestão nas organizações. Algo que chama a atenção neste processo é a constatação de Motta (2003), que afirma que o articulador deste processo obviamente não foram os donos do capital nem tampouco o governo da República Federal da Alemanha; o que iniciou e consolidou este processo ao longo dos anos por meios legais foi a pressão de trabalhadores alemães, que mostravam cada vez mais insatisfação com a concepção capitalista do trabalhador como uma mera ferramenta do processo de um produção regido pelos interesses do capital.

É importante destacar também, como Faria (2009) salienta, que a pressão dos trabalhadores não se deu apenas contra o governo, para pressionar o mesmo; ela começou como um movimento contra os próprios donos de empresa e, em certas ocasiões, atingiu até mesmo sindicatos, uma vez que os trabalhadores alemães nem sempre concordavam que estas organizações estavam atuando adequadamente como seus representantes perante os donos do capital.

Além disso, Faria (2009) explica que todas as formas de cogestão nas empresas haviam atingido antes de 1976 cerca de 18,6 milhões de assalariados, representando 84,5% do total dos trabalhadores empregados na República Federal da Alemanha. A lei de constituição das empresas, de 1972, atingiu 9,3 milhões de assalariados e a lei de cogestão, de 1976, atingiu 4,5 milhões de assalariados, mostrando que, em termos políticos, a cogestão passou a englobar um percentual cada vez maior de trabalhadores registrados na República Federal da Alemanha, conforme as leis iam gradativamente expandindo a quantidade de empresas que precisariam funcionar conforme o modelo.

Deste modo, entende-se que a cogestão representa uma expressão bastante forte da gestão participativa nas organizações, e não apenas pela mecânica na qual o modelo funciona, mas por seus antecedentes históricos e pelo fato do mesmo ter partido exclusivamente como uma luta dos trabalhadores pelo direito de ser mais do que um simples instrumento a serviço do capital. E como a cogestão não possui algumas das fragilidades que

comprometem o estabelecimento e fortalecimento dos empreendimentos de economia solidária, pode-se argumentar que a cogestão, como forma de gestão participativa, possui uma consistência que poucos modelos de gestão avessos aos interesses do capital poderiam ter.

Entretanto, é importante reforçar que a cogestão só chegou ao ponto de desenvolvimento que apresenta hoje porque contou com um forte apoio do governo da República Federal da Alemanha; por mais que os trabalhadores se mobilizassem, tal consolidação jamais seria possível sem apoio governamental. Isto significa que, em tese, a cogestão só poderia funcionar bem se unisse a mobilização dos trabalhadores com um governo adepto a esta ideia e disposto a apoiá-la de forma intensa.

Assim, da mesma forma que a Economia Solidária é criticada por Faria (2009) e outros estudiosos organizacionais por conta de sua “dependência” do governo, o mesmo em essência ocorre com a cogestão; enquanto a Economia Solidária depende muitas vezes de auxílio de governos para conseguir se consolidar, a cogestão precisa que governos implementem leis que obriguem as empresas a adotar o modelo, pois do contrário, isto dificilmente aconteceria. Outro ponto importante neste quesito de fragilidade da cogestão, que tanto Motta (1983) quanto Faria (2009) observam, é os trabalhadores podem ser facilmente influenciados ou mesmo subornados para indiretamente defender os interesses dos acionistas, tendo em vista promoções e aquisição de benefícios.

#### **2.4.2 Cooperativismo**

Conforme Pinho (1996), o movimento cooperativista surgiu na Inglaterra no final do Século XVIII como uma forma de reação e consequência ao desenvolvimento do capitalismo industrial. Com a Revolução Industrial na

Inglaterra, o valor do trabalho realizado pelas pessoas passou a ser extremamente desvalorizado como forma de viabilizar o crescimento acelerado das indústrias e a acumulação de capital, fatores importantes para a consolidação e expansão do modo de produção capitalista.

Diante desta crise surgiram, lideranças em meio à classe operária que criaram associações de caráter assistencial, na tentativa de reunir os trabalhadores de modo que juntos, os mesmos pudessem se emancipar e reassumir o controle do processo produtivo, mas desta vez, dentro de um cenário econômico dominado pelo capitalismo. Conforme o autor:

...um grupo de operários, em sua maioria tecelões, se reuniu para avaliar suas ideias, respeitando seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho conseguiram abrir um pequeno armazém cooperativo, no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra). Com isso, nascia a primeira cooperativa moderna do mundo: A Sociedade dos Probos de Rochdale. (PINHO, 1996, p.89).

Singer (2002) observa que o cooperativismo como forma de reação ao modo de produção capitalista sofreu forte influência da experiência conduzida pelo industrial Robert Owen, nascido no país de Gales e proprietário de um imenso complexo têxtil em New Lanark na Escócia. Conforme o autor, Owen apresentou um plano ao governo britânico em 1817, desejando que o fundo de sustento aos pobres fosse revertido para a compra de terras e construção de Aldeias Cooperativas, nas quais cerca de 1200 pessoas produziram sua própria subsistência e trocariam seus excedentes entre as Aldeias.

Como o parlamento inglês no início do século XIX era basicamente composto por industriais e banqueiros, quaisquer medidas de caráter social que fossem propostas tinham uma chance muito grande de serem negadas. Contudo, como parlamento viu na ideia de Owen uma forma de se livrar de um excedente populacional que não era comportado/necessário nas indústrias, ele percebeu no projeto uma forma de reduzir custos e evitar problemas nas cidades, e por esta razão, aprovou a ideia. E em relação aos resultados obtidos por Owen, Singer (2002) observa que ao invés de se explorar plenamente os trabalhadores que empregava, Owen optou por limitar a jornada de trabalho e proibir o emprego de crianças, para as quais ele próprio ajudou a financiar a

construção de escolas. Ainda, o tratamento que Owen dava aos assalariados resultou em maior produtividade, o que por consequência tornou sua empresa bastante lucrativa, mesmo gastando consideravelmente mais do que suas concorrentes com a folha de pagamento.

Ainda em relação à existência das cooperativas como forma de resistência e reação ao pensamento capitalista e aos valores do capital, Faria (2009, p.244) concorda, afirmando que:

As cooperativas, tradicionalmente, desde sua fase inicial, possuíam uma natureza essencialmente contestadora. Até 1848, cooperativismo ou cooperação, socialismo e comunismo pertenciam a um mesmo quadro de referência política em suas propostas contra o capitalismo. Depois das revoluções de 1848 reformistas burgueses procuraram separar a cooperação das transformações sociais revolucionárias. Os socialistas cristãos defendiam as cooperativas de produtores e a divisão dos lucros como uma forma de humanizar o operário e de harmonizar as relações capital-trabalho. Em 1895 ocorre a criação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em Londres, como órgão de cúpula do cooperativismo mundial, cuja sede, atualmente, encontra-se em Genebra (Suíça), por ocasião da realização do 1º Congresso Internacional de Cooperativismo (FARIA, 2009, p.244).

Neste contexto, Singer (2002) explica que o cooperativismo pode ser compreendido como a viabilização de uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e gestão democrática, ou seja, participativa. Em termos práticos, Faria (2009) observa que a gestão cooperativa de natureza empresarial, também conhecida como gestão cooperativa de caráter limitado, atinge seus objetivos sempre que atende às necessidades não apenas de seus cooperados, mas do mercado em que atua, com preço e qualidade competitivos em busca de negócios que gerem renda para a distribuição entre os associados e para investimento em capital fixo.

Em termos de gestão participativa, o cooperado é considerado ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa, pois utiliza seus serviços e contribui com sua administração. De acordo com Singer (2002), o cooperativismo, mesmo diante de um cenário capitalista e altamente

competitivo, mantém um forte caráter social que, ao menos em teoria, tem supremacia em relação a seus valores econômicos. Os princípios fundamentais do cooperativismo, conforme Faria (2009, p.245-246) são:

- i. Livre e aberta adesão dos sócios: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas interessadas em utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades da sociedade, sem discriminação social, racial, política, religiosa e sexual (de gênero);
- ii. Gestão e controle democrático dos sócios: as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus associados, que participam ativamente na fixação de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, quando assumem como representantes eleitos, respondem pela associação. Nas cooperativas de primeiro grau, os sócios têm direitos iguais de voto (um sócio, um voto). Cooperativas de outros graus são também organizadas de forma democrática;
- iii. Participação econômica do sócio: os associados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos parte desse capital é, geralmente, de propriedade comum da cooperativa. Os associados geralmente recebem benefícios limitados pelo capital subscrito, quando houver, como condição de associação. Os sócios destinam as sobras para algumas das seguintes finalidades: desenvolver sua cooperativa, possibilitando a formação de reservas, onde ao menos parte das quais sejam indivisíveis; beneficiar os associados na proporção de suas transações com a cooperativa; e sustentar outras atividades aprovadas pela sociedade (associação);
- iv. Autonomia e independência: as cooperativas são autônomas, organizações de autoajuda, controladas por seus membros. Nas relações com outras organizações, inclusive governos, ou quando obtêm capital de fontes externas, o fazem de modo que garantam o controle democrático pelos seus associados e mantenham a autonomia da cooperativa;
- v. Educação, treinamento e informação: as cooperativas fornecem educação e treinamento a seus sócios, aos representantes eleitos, aos administradores e empregados, para que eles possam contribuir efetivamente ao desenvolvimento de sua cooperativa. Eles informam ao público em geral (particularmente aos jovens e líderes de opinião) sobre a natureza e os benefícios da cooperação;
- vi. Cooperação entre as cooperativas: as cooperativas servem seus associados mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativista, trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- vii. Interesse pela comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus associados-cooperados (FARIA, 2009, p.245-246).

No entanto, apesar dos princípios centrais que norteiam atividades de produção cooperativas, as cooperativas em si podem ser muito diferentes, não apenas por conta dos ramos nas quais atuam, mas principalmente, pela forma

como são geridas e administradas. Neste contexto, Faria (2009) destaca a existência de três tipos distintos de cooperativas:

Cooperativas de Tipo I, que atuam como empresas convencionais, seja do ponto de vista da estrutura administrativa, ou da forma de atuação no mercado. Na área administrativa, conforme o autor, o que diferencia estas cooperativas das empresas capitalistas é a existência de um Conselho Fiscal composto por representantes dos cooperados-associados e de uma Assembleia Geral composta pelo conjunto dos cooperados-associados. Na prática, este tipo de cooperativa realiza contratação de empregados assalariados no mercado de trabalho e opera, de forma competitiva, na esfera de circulação de mercadorias e de capital, atuando em mercados nacionais e internacionais de commodities, distribuição e armazenamento de produtos, infraestrutura de realização da produção e marketing. Essas cooperativas, por estarem plenamente inseridas nos princípios capitalistas de produção, “praticam a Gestão Cooperativa Limitada” (FARIA, p. 250);

Nas Cooperativas de Tipo II, Faria (2009) observa que ocorre a Gestão Cooperativa Plena ou Coletivista, na qual os cooperados são seus próprios gestores, de modo que se fazem presentes os princípios pioneiros do cooperativismo.

Por fim, nas Cooperativas de Tipo III, encontram-se os empreendimentos nos quais a relação cooperativa decorre da necessidade de organização de trabalhadores que se encontram à margem do sistema formal de emprego e que executam trabalhos no campo informal ou marginal da economia (como coleta de lixo para reciclagem, ou confecção de artesanato). Estas cooperativas, deste modo, funcionam como uma alternativa ao trabalho formal, e como maneira de se combater o desemprego e exclusão.

Em relação à gestão nas empresas cooperativas, é importante refletir que, apesar das bases teóricas fortemente endossadas por preocupações de caráter social, as cooperativas existem em um meio econômico regido por interesses de mercado, que, não raro, são antagônicos a práticas ligadas à solidariedade, participação, cooperação e inclusão. Por conta disso, e pelo fato das cooperativas, mesmo como formas de resistência ao sistema capitalista,

estarem plenamente inseridas no mesmo, se faz necessário analisar de forma crítica o modo de gestão destas organizações, para que se entenda melhor como funciona a gestão participativa em empresas desta natureza.

Enquanto Singer (2002) percebe nas cooperativas um forte potencial para a autogestão, ou seja, uma forma dos próprios trabalhadores gerirem seu negócio, alcançando assim um elevado grau de gestão participativa, Faria (2009) discorda afirmando que o cooperativismo, uma vez inserido de forma plena na economia capitalista, não pode se categorizar como um exemplo de autogestão. Conforme o autor:

Se é correto que o ingresso na cooperativa é livre a todos que quiserem utilizar seus serviços, desde que venham a aderir às finalidades sociais e atendam as condições estabelecidas no estatuto, o estabelecimento de vínculo empregatício, típico da assalariamento que foi introduzido pelo capitalismo, contrapõe o princípio da adesão ao da subordinação e retira do empregado o direito a voto, como em qualquer empreendimento capitalista heterogerido. A alegada autogestão do empreendimento, nestes casos, já não se realiza na origem. O argumento segundo o qual os associados têm a condição de autogestão e a exercem ainda que estabelecendo relação de emprego, não pode ser sustentado. Esta condição também a possuem os sócios e acionistas com direito a voto em empresas capitalistas. Argumentam, ainda, os defensores da gestão cooperativa limitada que o princípio cooperativista “um associado um voto” difere do adotado na empresa capitalista em que os votos são por número de ações ou cotas e que, portanto, não há medida de comparação entre essas situações. Entretanto, tal argumentação é apenas formal, pois o princípio maior que se rompe não é o da forma, mas do conteúdo. O que se rompe é a negação do direito ao voto ao assalariado em uma organização em que o voto e a participação são elementos constitutivos (FARIA, 2009, p. 252-253).

De forma semelhante, Pontes (2004, p. 143) afirma que aquilo que diferencia cooperativas das empresas capitalistas tradicionais é a relação que existe entre os cooperados e a cooperativa. Em termos legislativos, uma organização é considerada cooperativa, porque cumpre os requisitos legais estabelecidos na legislação. Porém, o autor reforça que a legislação cooperativista prevê a contratação de trabalhadores assalariados para a realização das atividades meio e atividades fim. Isto, em última instância, faz com que a organização do trabalho nessas cooperativas seja similar ao sistema de gestão usado em empresas capitalistas tradicionais, nas quais existem empregadores e empregados.

Assim, nota-se certa discrepância entre os princípios originais que embasaram os primeiros empreendimentos cooperativistas e o modo de gestão que rege muitas cooperativas no século XX e XXI. Como pode-se observar pela descrição dos tipos de cooperativa, poucas cooperativas são, efetivamente, administradas e geridas integralmente por seus cooperados. Como Faria (2009, p. 256) explica, nos grandes empreendimentos, como as Cooperativas Agrícolas, a participação dos cooperados restringe-se ao Conselho Fiscal e às Assembleias.

As grandes Cooperativas em geral contratam no mercado de trabalho profissionais especializados em gestão, como ocorre em qualquer empreendimento capitalista. Tais gestores, especialistas em áreas como finanças, comércio de commodities, negócios internacionais, logística, produção, entre outras, detém informações e conhecimentos que os permitem comandar as organizações e direcionar as posições dos cooperados nas assembleias. Para o cooperado, ao final, importa se seus ganhos serão ou não adequados (FARIA, 2009).

No que concerne à autonomia dos cooperados, esta limitação na gestão das cooperativas representa um fator que compromete o estabelecimento, ou mesmo a defesa, do princípio da autogestão em todos os tipos de cooperativas, com exceção das Cooperativas de Tipo II, nas quais os cooperados são seus próprios gestores. Neste contexto, Faria (2009, p.257), destaca alguns problemas existentes na gestão das Cooperativas Tipo I e III que se contrapõem aos princípios criadores das primeiras cooperativas no final do século XVIII e início do século XIX:

As Cooperativas de Tipo I, especialmente no ramo do agronegócio, aparecem também como núcleo de uma rede de empreendimentos interorganizacionais que ocupam, no espaço social, uma função econômica dominante e que exercem ações de poder político na estrutura institucional. A intervenção na condução política desses empreendimentos influencia a organização econômica e social da região em que atua. Nas Cooperativas de Tipo III, a fragilidade se dá especialmente naqueles empreendimentos de trabalho precarizado ou fraudulentos. Neste caso, os associados se constituem apenas em força de trabalho para o capital. O exemplo clássico é o do empreendimento em que trabalhadores formais de uma empresa capitalista são dispensados por demissão consentida, formam uma cooperativa e continuam trabalhando na mesma empresa que contrata a cooperativa como prestadora de serviços. Um caso típico

ocorre no setor de vestuário ou têxtil, em que trabalhadores, em sua maioria mulheres, financiam em condições favoráveis, junto à cooperativa, máquinas de costura, com as quais trabalharão em suas residências para as empresas em que estavam trabalhando formalmente. Não tendo registro em carteira e não tendo jornada de trabalho, esses cooperados trabalham por peça e por resultado, sem direito a folga ou férias. Além de retomar o já superado processo de remuneração por peça, essas cooperativas de trabalho precarizado são utilizadas por empresas para burlar o pagamento de direitos trabalhistas aos seus empregados (FARIA, 2009, p.257).

Percebe-se, como Singer (2002) destaca, que o cooperativismo reconhecidamente apresenta um grande potencial como modo de produção e principalmente, gestão, que contesta os interesses do capital e os próprios valores que norteiam o capitalismo. Ainda, o cooperativismo pode, simbolicamente, representar um modo de produção alternativo às empresas tradicionais a serviço do capital, ao promover maior integração entre empresa e sociedade, inclusão social e um modo de gestão participativa que pode, inclusive, chegar à autogestão.

Entretanto, como Faria (2009) e Pontes (2004) demonstram, e como Singer (2002) admite, o cooperativismo, como modo de produção alternativo, apresenta diferenças muito grandes entre seus princípios de origem e a forma de gestão praticada em boa parte das cooperativas nos séculos XX e XXI, especialmente no que se refere à dimensão real do controle que os cooperados têm sobre sua cooperativa. Isto, aliado ao fato de que algumas cooperativas são usadas como “empresas terceirizadas” por outras empresas de cunho capitalista para reduzir custos e se aproveitar das vantagens legais que as cooperativas detêm, como demonstra Faria (2009), fazem com que o cooperativismo, especialmente no Brasil, não consiga atingir o grau de gestão participativa, emancipação e transformação social que poderia viabilizar na sociedade.

Assim, mesmo reconhecendo o valor social e histórico que o cooperativismo tem no mundo moderno, conforme observado por Singer (2002), é preciso refletir sobre como elas são geridas no final do século XX e início do século XXI, porque parte das ideias que originaram o cooperativismo no final do século XVIII foram dissimulados ou distorcidos pelo sistema

capitalista no qual estes empreendimentos precisam existir. Como Faria (2009, p.242) afirma: “O cooperativismo clássico deixou de ser um movimento de cooperação entre trabalhadores para se transformar em um empreendimento de sócios plenamente integrado ao sistema do capital”.

#### **.4.3 Economia Solidária**

Como Luzio dos Santos (2013) observa, não há um criador intelectual para a atividade da Economia Solidária, embora tanto o autor quanto Singer (2002) reconheçam que socialistas utópicos como Fourier, Saint-Simon e principalmente Robert Owen apresentaram as bases ideológicas de um novo modelo de sociedade baseado na cooperação e socialização da riqueza, que por sua vez, viria a ser conhecido como Economia Solidária. Por conta precisamente de sua afinidade com uma racionalidade socialista, Singer (2003) descreve os empreendimentos de Economia Solidária como modos de produção alternativos ao capitalismo, nos quais as pessoas, associando-se de forma voluntária, distribuem democraticamente o trabalho, riscos, decisões e resultados do empreendimento por elas gerido.

Conforme Faria (2009), no Brasil, o Governo Federal criou em 2003 a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, responsável por implementar o Programa Economia Solidária em Desenvolvimento, com a finalidade de promover o “fortalecimento e a divulgação da economia solidária mediante políticas integradas visando o desenvolvimento por meio da geração de trabalho e renda com inclusão social” (FARIA, 2009, p.161). Ainda segundo o autor, na visão da SENAES, a Economia Solidária é uma forma diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem, contudo, explorar pessoas ou o meio ambiente, atuando em um sistema de cooperação mútuo, no qual se trabalha pelo bem-estar de todos.

Faria (2009) concorda com Singer (2002) no sentido de que a Economia Solidária representa uma alternativa de geração de trabalho e renda e também uma ação pública de inclusão social que engloba diversas práticas econômicas e sociais que realizam “atividades de produção de bens, prestação

de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário” (FARIA, 2009, p. 162). De forma semelhante, a SENAES conceitua Economia Solidária como o “conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão” (FARIA, 2009, p.162), ou seja, organizadas de tal forma que os próprios trabalhadores/idealizadores da iniciativa exerçam total controle sobre a mesma, diferente do que ocorre quando, por exemplo, um trabalhador executa uma função com relativa autonomia, mas em uma ambiente no qual a função em si foi definida por seus superiores, que controlam e avaliam o desempenho do trabalhador.

Neste contexto, Singer (2002) reforça que a economia solidária funciona tanto como uma forma alternativa de produção, distante dos valores capitalistas de concentração e acúmulo de renda, quanto como uma forma de inclusão social. Conforme Faria, (2009, p.162), há quatro características principais que definem um projeto de Economia Solidária:

- i. Cooperação: existência de interesses e objetivos comuns, união dos esforços e capacidades, propriedade coletiva de bens, partilha dos resultados e responsabilidade solidária.
- ii. Autogestão: “os/as participantes das organizações exercitam as práticas participativas de autogestão dos processos de trabalho, das definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, da direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses, etc.”;
- iii. Dimensão Econômica: “é uma das bases de motivação da agregação de esforços e recursos pessoais e de outras organizações para produção, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo. Envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais”;
- iv. Solidariedade: “o caráter de solidariedade nos empreendimentos é expresso em diferentes dimensões: na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável; na preocupação com o bem estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras (FARIA, 2009, p.162).

Pode-se notar que a concepção da SENAES e o apoio que a organização fornece aos empreendimentos de Economia Solidária são

precisamente as mudanças econômicas, sociais e políticas causadas pela expansão do capitalismo, que, no ímpeto de se gerar níveis cada vez mais acúmulo de capital e concentração de renda, deixa para trás, como uma espécie de efeito colateral, nichos de pobreza, desemprego e exclusão social. Assim, espera-se que, à medida que os empreendimentos de Economia Solidária cresçam e se consolidem, estes efeitos colaterais do capitalismo comecem a ceder. Assim, como Singer (2002) destaca, os empreendimentos de Economia Solidária funcionam como uma resposta ao modo de produção capitalista, e mesmo que não tenham como objetivo extinguir este modo de produção dominante, conseguem oferecer uma alternativa ao mesmo.

Luzio dos Santos (2013) observa que, apesar de extremamente variados em sua natureza, os empreendimentos de economia solidária frequentemente compartilham de características como a cooperação entre os membros, equidade, solidariedade e preocupação com aspectos ligados à sustentabilidade. Paralelo a isso, a SENAES estabelece que, para um empreendimento poder ser categorizado como uma iniciativa de Economia Solidária, ele precisa ser:

- i. Coletivos e suprafamiliares: são associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas etc., cujos participantes são trabalhadores dos meios urbano e rural que exercem a autogestão das atividades e da alocação dos seus resultados;
- ii. Permanentes: não se constituem em práticas eventuais. Além dos empreendimentos que já se encontram implantados, em operação, devem-se incluir aqueles em processo de implantação quando o grupo de participantes já estiver constituído e definido sua atividade econômica;
- iii. Reais: podem ou não dispor de registro legal, prevalecendo a existência real ou a vida regular da organização;
- iv. Econômicos: realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. As atividades econômicas devem ser permanentes ou principais, ou seja, a razão de ser da organização;
- v. Singulares ou complexos: são organizações de diferentes graus ou níveis, desde que cumpridas as demais características acima identificadas. As organizações econômicas complexas são as centrais de associação ou de cooperativas, complexos cooperativos, redes de empreendimentos e similares. (FARIA 2009, p.163-164).

No entanto, apesar do conjunto de características comuns proposto pela SENAES realmente definir em termos exatos o que poderia ser Economia Solidária, conceituar estes empreendimentos não é um processo simples, pois como Luzio dos Santos (2013) observa, as experiências de Economia Solidária são bastante “multiformes” (LUZIO DOS DANTOS, 2013, p. 69). Em um pensamento semelhante neste quesito, Faria (2009) observa que usa-se a alcunha de “Economia Solidária” para qualquer conjunto diferenciado e heterogêneo de organizações que aparentemente não possuem fins capitalistas e que se encontrem em ao menos um dos seguintes contextos: a) Estão integradas ao sistema de capital, mantendo-se em suas margens e combatendo efeitos colaterais do sistema como desemprego estrutural, concentração de renda e conflitos sociais; b) Atuam como atividade complementar ao sistema de capital em áreas que para o sistema em si não são interessantes por conta do baixo potencial de lucro, como a coleta de materiais a serem reciclados.

Para o autor, é como se diversos tipos diferentes de empreendimentos estivessem sendo categorizados sob uma mesma alcunha, e isto é problemático porque dificulta a percepção do que realmente seria ou não um empreendimento de economia solidária. Entretanto, Singer (2002) não dedica muita ênfase a esta questão, preocupando-se, ao invés disso, em definir o termo baseando-se no caráter ideológico destes empreendimentos. Tanto que para o autor:

... a economia solidária representa um modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade associada ou coletiva 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 (SINGER, 2002, p.10).

Desta forma, entende-se que para Singer (2002), a Economia Solidária articula a ideia de que é possível formular e consolidar um projeto de sociedade que respeite liberdades individuais, políticas e econômicas conquistadas pelos trabalhadores no capitalismo e lhes possibilite inserção efetiva no processo produtivo por meio do pleno emprego e participação nas decisões referentes ao

trabalho que exercem. Um ponto interessante que precisa ser levantado neste contexto é que, conforme Faria (2009), muitas das razões pelas quais se constitui um empreendimento de economia solidária não são ligadas necessariamente a alternativas ao capitalismo; estão ligadas à busca de formas de se enfrentar os efeitos colaterais capitalismo, como o desemprego. Conforme o autor:

Alternativa ao desemprego, obter maior ganho e complementar a renda representam 74%, enquanto a concepção do trabalho associado representa apenas 16% dos motivos para a criação de EES. Aparentemente, não se trata de nenhuma ruptura com o modo de produção capitalista. (FARIA, 2009, p. 169).

O fato de empreendimentos de economia solidária surgirem mais como uma forma de enfrentar os efeitos negativos do capitalismo ao invés da promoção de maior cooperação em si, para Faria (2009), representa uma contradição entre a teoria e a prática. Entretanto, o fato dos empreendimentos de economia solidária surgirem mais como uma reação aos males do capitalismo não gera conflito com os princípios norteadores estabelecidos pela SENAES e nem com a definição proposta por Singer (2002). E como Luzio dos Santos (2013) observa, o fato de estes empreendimentos serem mais motivados pela reação ao desemprego, não significa, necessariamente, que os princípios de cooperação, gestão participativa e solidariedade sejam comprometidos.

Faria (2009) está correto em afirmar que os empreendimentos de economia solidária não são, em essência, uma ruptura com o modo de produção capitalista. Entretanto, como Singer (2002) salienta, estes empreendimentos não possuem como objetivo romper com o capitalismo, apenas oferecer uma nova forma de produção que preze mais pela igualdade, inclusão e solidariedade mesmo existindo dentro de um sistema cujos princípios são avessos a estes valores.

De forma semelhante a Singer (2002), França Filho e Laville (2004. p. 16) tratam o conceito de economia solidária a partir de uma questão ideológica, focando-se mais na questão da solidariedade, e menos no caráter multiforme

dessas experiências. Conforme os autores, os empreendimentos de economia solidária compartilham:

... um traço comum que é o fato de elas incorporarem a solidariedade no centro da elaboração das atividades econômicas e, ainda, considerarem tais atividades apenas como um meio para a realização de outros objetivos, sejam estes de natureza social, política ou cultural (FRANÇA FILHO E LAVILLE, 2004. p. 16).

Até como forma de reforçar estes valores ligados à solidariedade e cooperação, Singer (2002) afirma que os empreendimentos de Economia Solidária devem, dentro do possível, se afastar dos meios capitalistas de produção, de modo a interagir economicamente preferencialmente com outros empreendimentos de Economia Solidária de forma que seja gradativamente construída uma rede de solidariedade e colaboração solidária.

Faria (2009), contudo, aponta um problema neste tipo de prática, lembrando que esta forma de organizar as atividades de produção, distribuição e consumo apenas atesta a inviabilidade produtiva e mercadológica destas iniciativas, além de atuar como um mecanismo protetor isolacionista que condicionaria a sobrevivência destas organizações à existência de um mercado protegido. Faria (2009) faz outra crítica, afirmando que a Economia Solidária, em suas vertentes de economia dos setores populares, é insuficiente para representar uma alternativa real ao modo capitalista de produção, porque como se desenvolve em espaços não protegidos, não deixa de ser condescendente em relação aos princípios capitalistas, e portanto, não pode ser tratada como uma alternativa ao sistema em si.

Isto, contudo, não é particularmente problemático, pois conforme Singer (2002) descreve, os empreendimentos de economia solidária não precisam, em momento algum, oferecer um novo modelo de produção que confronte ou substitua o capitalismo; a ideia destes empreendimentos, conforme o autor, seria precisamente viabilizar uma experiência cujos princípios básicos sejam a propriedade associada ou coletiva do capital e o direito à liberdade individual, e isto, em diferentes graus, estes empreendimentos são bem sucedidos em contemplar.

No entanto, apesar da constatação de Faria (2009) sobre a incapacidade dos empreendimentos de economia solidária em consolidar um novo modo de produção não afetar a ideologia ou a prática destes empreendimentos, a crítica do autor sobre a dependência que estes empreendimentos geralmente têm de órgãos assistenciais ou governamentais é algo que não pode ser ignorado, especialmente em termos práticos, porque denota certa fragilidade de muitos destes empreendimentos, fragilidade que inquestionavelmente compromete a sustentabilidade econômica e a disseminação dos mesmos.

Isto, em última instância, faria com que empreendimentos de economia solidária se desenvolvessem apenas em segmentos que não são interessantes ao capital ou dentro de sistemas nos quais eles tenham um grande suporte, seja por parte do governo local ou por conta de instituições como igrejas e universidades. Mas ainda neste contexto inegável de fragilidade econômica, os empreendimentos de economia solidária continuam fornecendo uma alternativa que promova propriedade coletiva do capital, direito à liberdade individual e atenuação dos efeitos negativos e colaterais do capitalismo, como a exclusão social e o desemprego.

Outra crítica que Faria (2009) faz aos empreendimentos de economia solidária está ligada à origem dos mesmos: Apesar de Singer, (2002) demonstrar que tais empreendimentos promovem a propriedade coletiva do capital, Faria (2009) questiona se estes empreendimentos realmente podem ser considerados como iniciativas promovidas pelos trabalhadores. Para Faria (2009), ao contrário do que realmente deveria ocorrer em um sistema de gestão participativa, e principalmente autogestão, a Economia Solidária não seria resultado da construção social dos trabalhadores, porque os mesmos estariam apenas se adaptando a uma forma de organização propostas por entidades (governamentais ou assistenciais) que são as idealizadoras destes empreendimentos:

Por que parte importante dos empreendimentos de Economia Solidária existentes estão, de alguma maneira, vinculados a projetos sociais de apoio à geração de trabalho e renda, seja por meio das incubadoras universitárias, seja pelos sindicatos, grupos religiosos ou outras associações de apoio? Por que tais empreendimentos não

decorrem de iniciativa dos trabalhadores, mas de projetos construídos, organizados, viabilizados ou assessorados por intelectuais universitários, por militantes de partidos, sindicatos e centrais sindicais ou por membros de instituição religiosa? A resposta é simples. O que tanto se popularizou como Economia Solidária nasceu nos muros de universidades, igrejas e outras associações. Nos encontros e seminários sobre Economia Solidária, parece haver uma persistente tentativa dos grupos oriundos destas organizações em colocar suas ideias em prática. As características dos empreendimentos de Economia Solidária sugerem não ser frutos da construção social dos trabalhadores, mas da construção teórica de intelectuais. Os trabalhadores, de fato, fazem cursos de cooperativismo e autogestão promovidos pelas entidades com o propósito de “prepará-los” para a Economia Solidária. Aos trabalhadores cabe aceitar os princípios e as condições propostas, na medida em que o apoio financeiro e de acompanhamento técnico-gestional à viabilização desses empreendimentos está condicionado a esta aceitação (FARIA, 2009, p.177).

Com base neste argumento, o de que os trabalhadores se adéquam a um empreendimento idealizado por outros, é que Faria (2009) observa que não é correto afirmar que os trabalhadores optaram por constituir uma organização de Economia Solidária. Para o autor, a fragilidade financeira da maioria desses trabalhadores evidencia que a opção pelo empreendimento de Economia Solidária se dá não pelo desejo de construir relações de trabalho emancipadas ou um modo de produção alternativo; trabalhadores escolhem esta opção pela necessidade que têm de obter acesso a trabalho e renda, fatores que muitas vezes ficam fora de seu alcance dentro dos empreendimentos capitalistas convencionais.

Em relação ao papel dos empreendimentos de economia solidária como atenuadores dos efeitos negativos do capitalismo, como o desemprego, por exemplo, Singer (2003) vê estes empreendimentos como uma forma de combater o desemprego por meio da autogestão. No entanto, Faria (2009), mesmo reconhecendo a capacidade dos empreendimentos de economia solidária em reduzir os efeitos do desemprego e segregação social, atesta que a Economia Solidária não é, em sua visão, algo que possa ser considerado uma forma genuína de autogestão. Conforme o autor:

O discurso de que é necessário romper com a gestão capitalista do trabalho, feito pelos ideólogos dos empreendimentos de economia solidária, tomando por base uma argumentação “marxista”, acaba por esconder a diferença fundamental que há entre os trabalhadores administrarem um empreendimento capitalista e a autogestão de

empreendimentos sociais de iniciativa dos trabalhadores. No primeiro caso, os trabalhadores adquirem, legalmente, o direito ao controle do empreendimento já constituído na forma capitalista, muitas vezes em decorrência de decisões judiciais sobre a empresa falida e com um passivo trabalhista que para ser liquidado corresponderia à transferência de propriedade. Toda a organização do processo de produção permanece inalterado. O novo empreendimento, com o tempo, contratará trabalhadores assalariados. Estabelece-se um sistema oligárquico de gestão legitimado por assembleias compostas por trabalhadores que desconhecem, em larga medida, as questões da gestão financeira, de logística, de produção, de compromissos na esfera judicial e tributária e de gestão de pessoal. O domínio das informações afasta cada vez mais os gestores escolhidos, do “pessoal do chão da fábrica”, da base, enfim, do “coletivo”. Alie-se a isto, a presença dos sindicatos e centrais sindicais que, rigorosamente, em uma autogestão não teriam nenhuma razão de existência, pois não se trataria mais de uma defesa dos interesses dos trabalhadores contra o capital ou contra os “patrões”, já que na autogestão todos são, ao mesmo tempo, trabalhadores e gestores de seu próprio empreendimento. (FARIA, 2009, p. 181).

Por conta disso, Faria (2009) conclui que a Economia Solidária não é uma forma de autogestão, argumentando especialmente que trabalhadores que adquirem ou organizam um empreendimento capitalista, como uma cooperativa, por exemplo, cedo ou tarde lidam com questões de expansão e contratação de mais funcionários, em um processo que invariavelmente impossibilita que todos os componentes da empresa participem ativamente da gestão da mesma de forma igualitária. Além disso, como o autor observa, há situações nas quais estes empreendimentos, por conta de sua dependência de instituições assistenciais ou governamentais, têm sua gestão direcionada ou influenciada por estas instituições que lhes fornecem suporte.

No entanto, se é incorreto afirmar que empreendimentos de economia solidária não são por natureza necessariamente experiências de autogestão, é precipitado também afirmar que nenhum empreendimento de economia solidária possa ser autogestionário. Conforme Singer (2003), empreendimentos sociais conduzidos por trabalhadores, mesmo que orientados por entidades assistenciais como igrejas, podem ser empreendimentos solidários autogestionários, ao menos enquanto os mesmos são pequenos e organizados sem a presença de relações hierárquicas.

Ao analisar os preceitos e características dos empreendimentos de economia solidária, nota-se que as principais críticas a estas iniciativas

mostradas por Faria (2009) decorrem, em boa parte, não necessariamente de problemas com os empreendimentos em si, mas porque o termo “Economia Solidária” é extremamente amplo e, de certa forma, vago, já que engloba uma série muito grande de empreendimentos com características muito distintas entre si. E mesmo que boa parte destes empreendimentos não possa ser categorizada como autogestionária, pelas razões explicadas acima, pode-se afirmar com segurança que estes empreendimentos funcionam sob uma base de gestão participativa muito diferente daquela que se manifesta em organizações convencionais de cunho capitalista. Tanto pela maneira mais expandida como ela se manifesta quanto pelos ideais e motivações que a orientam.

Por fim, os Empreendimentos de Economia Solidária de fato muitas vezes não representam exemplos genuínos de autogestão e tendem a possuir certa dependência de órgãos públicos e instituições assistenciais para se organizar e se manter na economia de mercado. Contudo, é inegável que estes empreendimentos representam, em termos organizacionais, uma ideologia e um modelo de gestão participativa que, mesmo não sendo capaz de revolucionar o mercado por meio de um novo modo de produção, são efetivos em promover maior inclusão social, em colocar o ser humano acima dos interesses do capital e em atenuar os efeitos colaterais do sistema capitalista, como o crescente desemprego.

#### **2.4.4 Autogestão**

O trabalho exercido pelas pessoas em unidades produtivas tem, e sempre teve, um papel crucial no desenvolvimento e consolidação do modo de produção capitalista, especialmente porque a maneira como ele é organizado a serviço do capital é o que em última instância viabiliza a geração e concentração de riqueza e a exploração econômica, política, ideológica e social que permitem tal concentração de renda e poder e a subsequente perpetuação do sistema capitalista. Conforme Mészáros (2002), à medida que a essência do trabalho se torna fragilizada, igualmente fragilizada se torna a essência da condição humana; à medida que o trabalho assume predominantemente a

forma de valor de troca em detrimento ao valor de uso e que o trabalhador está separado dos meios de produção e, conseqüentemente dos frutos de seu trabalho, o trabalho criador é substituído pelo trabalho alienado. Faria (2009 p.315) concorda, e acrescenta:

Ao invés de ser consciente e livre, a atividade de trabalho, diante da organização tipicamente capitalista, é convertida em meio de subsistência extrema, ou seja, único meio de satisfação da necessidade básica do trabalhador. O trabalho é reduzido à manutenção da existência física. Este é um processo de alienação não apenas do sujeito trabalhador com relação ao produto de seu trabalho, mas igualmente de uma alienação social. Os meios para abolir a alienação, neste sentido, não existem senão no próprio processo que os criou. Negar a alienação diante do sistema de capital significa, conseqüentemente, buscar construir, por meio da prática cotidiana, relações de trabalho que busquem resgatar os princípios da emancipação e integrar, novamente, o ser humano à sua atividade de trabalho enquanto essência de sua existência social Tendo em vista que as relações de trabalho no sistema do capital se estabelecem de maneira predominantemente heterônoma, todas as alternativas historicamente existentes ou que podem vir a se constituir à heterogestão, serão permanentemente desafiadas e, ao mesmo tempo, limitadas pelas estruturas já existentes (FARIA, 2009, p.315).

Neste contexto, Mészáros (2002) observa que diante desta confrontação entre trabalho e capital, não haverá emancipação sem a reestruturação das atuais relações de trabalho, que estão, salvo raras exceções, a serviço do capital. Para o autor, a ruptura da exploração capitalista do trabalho e sua subsequente transformação para uma sociedade do trabalho, na qual todos tenham assegurado o direito ao trabalho e vivam de seu próprio esforço, e não do trabalho de terceiros, são as bases de uma sociedade emancipada. Em outras palavras, esta transformação na sociedade de trabalho resultaria na consolidação de um modelo de autogestão.

A autogestão, conforme Singer (2003), representa um sistema de organização das atividades sociais desenvolvidas mediante a cooperação de várias pessoas, no qual decisões relativas à gestão são diretamente tomadas por quantos dela participam; em outras palavras, um sistema organizacional de autogestão seria aquele no qual as atividades de gestão e produção são exercidas pelos mesmos indivíduos. Neste contexto, Faria (2009) identifica duas características essenciais da autogestão: A superação da distinção entre quem toma as decisões e quem as executa, e a superação da interferência de

vontades alheias às coletividades concretas na definição do processo decisório.

Contudo, é importante observar que, enquanto para Singer (2003) empreendimentos de economia solidária concebidos e conduzidos pelos próprios trabalhadores como forma de adquirir renda escapando do desemprego representam uma forma de autogestão, Faria (2009) ressalta que não existe autogestão quando os trabalhadores iniciam estes empreendimentos apenas porque não possuem outra alternativa, já que a autogestão precisaria vir, na visão do autor, de uma conscientização e desejo de se modificar a estrutura do modelo capitalista de produção: Para o autor, um pressuposto básico da organização autogerida é a primazia do trabalho sobre os meios de produção, de modo que a contribuição da autogestão não se reduz à criação de empregos, pois enfatiza “o trabalho estável, as relações participativas, criativas, eficientes e eficazes, além de estratégias de desenvolvimento” (FARIA, 2009, p.325).

Assim, Faria (2009) refere-se ao processo de autogestão normalmente percebido nas organizações como “autogestão parcial”, pelo fato de que a mesma não é capaz de se manifestar plenamente porque existe em um contexto capitalista, dominado pelos interesses do capital. Para o autor:

A autogestão ao nível das unidades produtivas é também chamada de autogestão parcial, pois opera em unidades de produção de trabalho que possuem características autogestionárias. É parcial porque não se realiza plenamente e não se realiza porque se encontra inserida no sistema de capital e não em um modo de Autogestão Social (FARIA, 2009, p.324).

O termo “autogestão parcial”, no entanto, é usado por Faria (2009) apenas como uma forma de reconhecer e evidenciar as limitações evidentes de um sistema de autogestão inserido em um modelo econômico normalmente avesso a práticas autogestionárias porque estas se opõem aos interesses do capital. De forma geral, o próprio autor, assim como Singer (2003), utiliza apenas o termo autogestão quando se refere a esta prática exercida no contexto organizacional.

Uma vez que vários modelos de gestão participativa e formas de participação dos trabalhadores na gestão das organizações têm sido analisados, se faz necessário estabelecer algumas diferenças básicas entre autogestão e a cogestão aplicada nas empresas da Alemanha. Enquanto a cogestão busca implantar um sistema de gestão no qual os trabalhadores tenham participação efetiva na tomada de decisão junto dos acionistas da empresa, a autogestão cria uma situação na qual os trabalhadores detêm total controle da tomada de decisão.

E como Eid, Gallo e Pimentel (2001) reforçam, um ponto central na condução do processo de implantação e consolidação da autogestão em uma organização é a valorização da participação dos trabalhadores da mesma em todas as esferas da empresa. A participação dos trabalhadores nas organizações autogeridas, na visão dos autores, requer forte comprometimento com o trabalho tanto no sentido técnico da execução das tarefas, quanto na gestão da organização, fazendo com que as duas atividades (produção e gestão) sejam sempre conduzidas em parceria, e pelos mesmos indivíduos.

#### **2.4.5 Organizações Solidárias de Produção e a questão da Autogestão**

As organizações que adotam uma estrutura organizacional baseada na autogestão pautada pela confrontação ao modo de produção capitalista e não pela busca de uma alternativa de sobrevivência, Faria (2009) dá o nome de Organizações Solidárias de Produção. E sobre a essência da autogestão nestas organizações, o autor observa que a autogestão não tem como objetivo abolir regulamentos, normas ou mecanismos de controle; sua função é apenas garantir que todos estes elementos sejam definidos pelos trabalhadores, e estejam a serviço dos mesmos:

Ao mesmo tempo, é necessário fixar a concepção de que nem o projeto de uma autogestão social e nem o de uma autogestão ao nível das unidades produtivas significam a abolição da gestão, das normas, da fixação de limites, mas o controle, pelos trabalhadores/produtores, dos elementos constitutivos do modo de produção e de gestão e organização do processo de trabalho. Não se trata da proposta utópica anarquista ou da sua metafísica. Trata-se

de assegurar aos produtores o pleno e democrático comando coletivo da Organização Solidária de Produção, sob uma autogestão social, que somente pode se efetivar pela supressão das classes sociais, tendo em vista a emancipação do conjunto dos produtores em uma ordem libertária (FARIA, 2009, p.316).

Por conta da nomenclatura e outros princípios relacionados à autogestão, socialização livre de alienação e à resistência às formas convencionais de produção capitalista, a Organização Solidária de Produção possui muitos elementos em comum com empreendimentos de Economia Solidária. De fato, as Organizações Solidárias de Produção podem perfeitamente ser enquadradas como uma manifestação dos empreendimentos de economia solidária. Contudo, como o conceito de Economia Solidária ainda é de certa forma vago e engloba uma série de empreendimentos por vezes muito diferentes entre si, Faria (2009, p.317) observa que para as Organizações Solidárias de Produção poderem efetivamente ser classificadas como formas de Economia Solidária, é necessário que os atributos e características do que seria Economia Solidária fossem melhor definidos, conforme visto anteriormente.

Ainda neste contexto, das semelhanças e diferenças entre Empreendimentos de Economia Solidária e Organizações Solidárias de Produção, Faria (2009, p.322) ressalta que em sua visão, o conceito de Organizações Solidárias de Produção se confunde com o de Empreendimentos de Economia Solidária, mas que ambos diferem em um ponto crucial que seria precisamente a questão do modo de gestão empregado em cada uma das modalidades:

... o conceito de Organizações Solidárias de Produção apresenta apenas uma aparente proximidade com aquilo que se convencionou chamar de Economia Solidária. A aparente semelhança entre os conceitos de Economia Solidária (SINGER, 2000) e de Empreendimentos de Economia Solidária – EESs (GAIGER et alii, 1999) com o de Organizações Solidárias de Produção – OSP (FARIA, 2006), encobre um importante aspecto que os diferencia de maneira definitiva. Trata-se da discussão entre modo de produção (Economia Solidária – ES), tipo de organização (Empreendimento de Economia Solidária – EES) e forma de produção e gestão (Organização Solidária de Produção - OSP), isto é, entre a totalidade da economia, as firmas (espécies microeconômicas) e as unidades produtivas específicas (FARIA, 2009, p.322).

Assim, o fato de que Empreendimentos de Economia Solidária que fossem geridos pelos próprios trabalhadores poderem ser considerados Organizações Solidárias de Produção, de acordo com os mesmos critérios que Faria (2009) usa inicialmente para separar ambos. E deste modo, percebe-se que a maior dificuldade em se definir uma organização como pertencente à categoria das Organizações Solidárias de Produção não está nos aspectos de inclusão, solidariedade e resistência aos interesses do capital, fatores característicos de muitos empreendimentos de Economia Solidária.

A dificuldade está precisamente no que concerne à autogestão, evidenciando uma vez mais a importância da mesma neste contexto. Como o termo é diversas vezes usado de forma incorreta, sendo aplicado, por exemplo, em cooperativas que, ao contratar funcionários assalariados, ou a prestar serviços terceirizados para grandes empresas capitalistas, segregam a atividade de gestão da atividade de produção; nestes casos, conforme Pinho (2004) destaca, não há autogestão porque quem toma as decisões e quem as executa não são necessariamente as mesmas pessoas. Neste contexto, Faria (2009, p. 317) reforça que:

Uma das categorias fundantes do conceito de Organizações Solidárias de Produção é, portanto, o de “autogestão ao nível das unidades produtivas”. Ocorre que diversos estudos têm tratado de casos de empreendimentos que se autodenominam de autogeridos, mas que na sua prática não a executam. Não raro, tem se denominado de autogestão empreendimentos que separam a administração da produção e que contratam força de trabalho assalariada no mercado de trabalho. Não pode ser um empreendimento autogestionário aquele que separa a atividade de gestão da de sua função de produção, pois essa é uma prática tipicamente taylorista-fayolista-fordista. Nesse tipo de prática, o associado da produção não é o da gestão e, dependendo dos estatutos, talvez seja apenas um membro da Assembleia Geral de associados. Também não pode ser um empreendimento autogestionário aquele que explora a força de trabalho, que pratica o assalariamento, pois esta prática (i) exclui o empregado do direito de gestão, tornando-o um heterogerido e (ii) transforma o associado em sócio, como em uma organização produtiva capitalista. O conceito de autogestão ou de cooperativas autogestionárias é vago. Do ponto de vista teórico, este é o mais delicado problema de diversos estudos de caso sobre o tema (FARIA, 2009, p.317).

Ainda em relação à dificuldade em se verificar o que é ou não autogestão, Faria (2009) observa que os estudos organizacionais, de forma geral, contribuem muito para a disseminação equivocada do termo. Isto pode

ocorrer por falta de análise e visão mais crítica ou mesmo por conta de um movimento para enquadrar algumas formas de gestão predominantemente gerencialistas dentro do paradigma da autogestão no intuito de “legitimá-las” dentro de certos ambientes mais avessos às práticas capitalistas declaradamente voltadas para o interesse do capital. Seja qual for o caso, isto ocorre tanto em algumas cooperativas quanto com algumas empresas nas quais sindicatos assumem em diferentes graus a gestão em nome dos trabalhadores. Sobre o segundo caso, Faria (2009) afirma que a atividade sindical pode recuperar fábricas e a incentivar cooperativas, “mas não é a de autogestão, porque uma coordenação externa descaracteriza a autogestão” (FARIA, 2009, p.319).

Diante desta dificuldade em se definir o que seria de fato um empreendimento autogestionário, ou, simplificando, o que pode ser considerado autogestão, Faria (2009, p.320) propõe que certos critérios sejam estabelecidos. Segundo o autor, organizações autogeridas:

(i) não são capitalistas, mas contradições do modo capitalista de produção; (ii) se contrapõem à lógica da acumulação do capital, mas atuam no interior do sistema de capital; (iii) não são alternativas de geração de emprego e renda, mas formas política e economicamente organizadas de trabalho não capitalista (FARIA, 2009, p.319).

Os critérios levantados por Faria (2009) destacam situações nas quais se viabiliza que os trabalhadores efetivamente assumam a responsabilidade da gestão, mantendo-a desta forma, diretamente atrelada à execução do trabalho. Contudo, é necessário observar que a terceira característica levantada pelo autor, a de que estas organizações “não são alternativas de geração de emprego e renda, mas formas política e economicamente organizadas de trabalho não capitalista” reforça três pontos importantes:

Em primeiro lugar, a concepção do autor de que este tipo de empreendimento normalmente é gerido na prática por entidades assistenciais (como igrejas ou instituições beneficentes), e não pelos próprios trabalhadores. Em segundo lugar, mostra a razão pela qual o autor demonstra forte relutância em generalizar os Empreendimentos de Economia Solidária como formas de autogestão. Por fim, reforça o argumento que explica porque Organizações

Solidárias de Produção não são necessariamente iguais aos Empreendimentos de Economia Solidária. Diante disso, uma vez definida uma forma de se verificar o que seria ou não autogestão, e destacada uma diferença significativa entre as Organizações Solidárias de Produção e Empreendimentos de Economia Solidária, Faria (2009, p.321) faz quatro observações sobre a natureza das Organizações Solidárias de Produção:

- i. Não se trata da criação de um outro modo de produção, mas sim de organizações que estabelecem, ainda que de forma incipiente e frágil, uma relação de enfrentamento com o modo de produção capitalista;
- ii. Essas organizações não são capazes de estabelecer nenhum modelo autogestionário de caráter universal, pois, para isso, seria necessária uma autogestão social. Por isso, devem ser compreendidas na condição de organizações que apresentam características autogestionárias, tendo consciência de que estas características nunca serão plenas.
- iii. É estritamente necessária, para a manutenção das Organizações Solidárias de Produção, a existência de um vínculo grupal efetivo e que não tenha caráter unicamente econômico, isto é, que seja capaz de unir os trabalhadores em torno de um projeto social comum;
- iv. A constituição de uma Organização Solidária de Produção com características autogestionárias que adota a gestão coletivista de trabalho, deve partir da necessidade e vontade do grupo social. A valorização, ou não, destas características, cabe apenas a este grupo definir, pois, na medida em que forem impostas ou manipuladas externamente, perdem totalmente o sentido para o grupo social e perdem a validade como experiência de construção política (FARIA, 2009, p.321).

Assim, tendo-se feito uma breve análise sobre o significado de autogestão nas organizações e compreendendo que a devida implantação da mesma pode separar Organizações Solidárias de Produção de Empreendimentos de Economia Solidária, Faria (2009, p.321) apresenta o conceito de Organização Solidária de Produção:

Organização Solidária de Produção – OSP é o empreendimento com características autogestionárias, sob o comando dos produtores diretos, o qual tem responsabilidades ou interesses recíprocos no processo de produção e se solidariza a partir de um vínculo social comum ou recíproco. Trata-se de uma forma de organização, pelos produtores, da produção das condições materiais de sua própria existência, a partir de relações de responsabilidade entre trabalhadores unidos por interesses e vínculos sociais comuns, de maneira que cada sujeito do grupo social se sinta comprometido, tanto ética e moralmente quanto em sua práxis política, com os demais sujeitos da organização. As Organizações Solidárias de Produção supõem uma gestão democrática tanto na esfera decisória

quanto na da propriedade dos meios de produção (FARIA, 2009, p.321).

Como Pinho (2004) observa, as Organizações Solidárias de Produção conceitualmente buscam colocar o homem como sujeito e fim da atividade econômica, de modo muito semelhante ao que ocorre em boa parte dos Empreendimentos de Economia Solidária. As Organizações Solidárias de Produção, na visão do autor, procuram resgatar a dimensão ética e humana das atividades produtivas e opor-se a um modelo econômico único para todas as culturas e todas as sociedades, opondo-se também à teoria econômica capitalista baseada no utilitarismo, que reduz o homem a um mero recurso produtivo, que está focado apenas em satisfazer suas necessidades imediatas.

Faria (2009) explica que fazendo uso real da autogestão, essas organizações são capazes de desafiar e modificar o princípio e a finalidade da extração do trabalho excedente. Ainda conforme o autor, as Organizações Solidárias de Produção funcionam com base na propriedade social dos meios de produção, vedando a apropriação individual desses meios ou a sua alienação particular. Ainda conforme o autor, a autogestão viabiliza a reconciliação entre o trabalhador e as forças produtivas que ele detém e utiliza, fazendo desta forma que as atividades de gestão e produção sejam exercidas pelos mesmos indivíduos.

Deste modo, muito semelhante ao que ocorre com os Empreendimentos de Economia Solidária, as Organizações Solidárias de Produção têm suas bases ideológicas questionadas porque as mesmas se opõem aos valores do capital e promovem valores como inclusão, cooperação solidariedade e unidade no exercício das atividades de gestão e produção, contrariando assim, a essência do capitalismo no qual estão inseridas. E por conta desta forte contradição entre a ideologia destas organizações e a do mercado, surge uma questão bastante pragmática: De que forma Organizações Solidárias de Produção podem sobreviver ao ambiente altamente competitivo imposto pela economia de mercado sem deixar de lado seus princípios norteadores?

Sobre este questionamento, Faria (2009, p.329) explica os principais argumentos que sustentam a impossibilidade da sobrevivência de organizações cujos princípios norteadores sejam tão antagônicos aos interesses do capital:

Considerando que as Organizações Solidárias de Produção não constituem um modelo alternativo de organização social, mas uma forma alternativa democrática de organização e gestão, pois qualquer projeto amplo e abrangente de solidariedade social é inseparável da crítica econômica, argumenta-se que sob o capitalismo há uma impossibilidade de se construir um projeto de solidariedade como uma alternativa à organização da produção e suas leis, nos marcos da economia (FARIA, 2009, p.329).

Os empreendimentos de autogestão ao nível das unidades produtivas são consideradas utópicas e de difícil sustentação. Para seus críticos, as unidades econômicas autogeridas, por serem guiadas por uma lógica não capitalista, são incapazes de participar da dinâmica do mercado em condições de igualdade com as organizações típicas do sistema de capital. Mesmo porque ao submeterem-se às regras do mercado capitalista buscando a inserção de seus partícipes no sistema de produção/consumo vigente, os elementos anticapitalistas (ou “solidários”) diluem-se na competição típica das unidades de produção que precisam disputar mercados para a realização de seus produtos. O resultado é o retorno da reificação do trabalho e do fetichismo da mercadoria. Em outras palavras, a solidariedade estaria confinada às paredes da Organização Solidária de Produção (FARIA, 2009, p.329).

De forma semelhante, Gaiger (2005, p.126) faz uma observação sobre os Empreendimentos de Economia Solidária que se aplica perfeitamente ao contexto das Organizações Solidárias de Produção:

Nas condições atuais, estas organizações experimentam uma dupla subsunção à economia capitalista: de um lado, estão sujeitas aos efeitos da lógica de acumulação e às regras de intercâmbio impostas ao conjunto dos agentes econômicos, de conteúdo eminentemente utilitário; de outro, como forma de responder à premissa de produtividade competitiva, estão compelidas a adotar a base técnica do capitalismo, os processos materiais de produção por ele introduzidos continuamente, configurando-se com isso uma subsunção inversa, de uma base sobre uma forma, similarmente ao caso da economia camponesa. Essas coerções, naturalmente, cerceiam a lógica econômica solidária, pois obrigam a conviver com tensionamentos e a conceder em seus princípios (GAIGER, 2005, p.126).

A observação de Gaiger (2005) sobre a necessidade deste tipo de organização em abdicar ou “flexibilizar” seus princípios norteadores para

sobreviver no mercado converge com uma das críticas que Faria (2009) faz ao cooperativismo, quando o mesmo afirma que muitas associações cooperativistas atualmente funcionam de forma muito semelhante a empresas capitalistas convencionais no que tange à forma de gestão. Uma possível reflexão que ajuda a entender como Organizações Solidárias de Produção podem sobreviver no mercado capitalista sem abdicar de seus valores é oferecida por Singer (2003), que afirma que este tipo de organização de caráter solidário consegue se manter em nichos normalmente pouco interessantes para o capitalismo; ao trabalhar nas “margens” do sistema, tanto as Organizações Solidárias de Produção quanto os Empreendimentos de Economia Solidária são capazes de se manter no mercado respeitando seus valores norteadores.

Contudo, se estas organizações conseguem se manter em mercados considerados desinteressantes para grandes empresas capitalistas, é necessário refletir se as Organizações Solidárias de Produção ou mesmo os Empreendimentos de Economia Solidária seriam capazes de sobreviver nestes nichos caso os mesmos, em um dado momento, se mostrassem interessantes à empresas capitalistas convencionais e estas, com o tempo, dominassem também estes mercados.

Neste contexto, dois cenários se mostrariam como mais prováveis: Ou, conforme Singer (2003) observa, governos e instituições assistenciais criam mecanismos formais e informais de proteção nestes mercados, impedindo ou dificultando a entrada de empresas de forte cunho capitalista, ou, conforme Gaiger (2005) expõe, estas empresas de caráter mais social e solidário começam a abdicar de certos valores e práticas para tentarem fazer frente a empresas capitalistas mais adaptadas à economia de mercado.

Apesar de ambos os cenários expostos não serem particularmente animadores, pois denotam que se estas empresas de caráter solidário precisarem competir com empresas capitalistas, ou elas necessitarão de suporte de alguma natureza ou precisarão se tornar mais parecidas com as empresas capitalistas convencionais. Outra alternativa, a de se supor que as pessoas, identificadas com os valores de solidariedade, cooperação e

engajamento social destas empresas, iriam consumir apenas de organizações desta natureza, quebrando assim, o modelo de produção capitalista, representa um pensamento utópico; conforme Lisboa (2005) explica, ainda que importantes, os valores da autonomia, cooperação, democracia e solidariedade não são suficientes para quebrar o espírito capitalista e subordinar, assim, o mercado às finalidades supremas da sociedade.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente tópico, será mostrado de que forma a pesquisa do presente estudo foi conduzida, e quais os métodos e caminhos foram utilizados para fazer as análises que compuseram esta pesquisa.

#### 3.1 QUANTO À ABORDAGEM

A empresa Promon Engenharia foi fundada em 1960, como uma aliança entre uma empresa americana e uma brasileira. Em 1966, um grupo formado por onze funcionários adquiriu o capital da acionista americana, passando a deter 50% do capital da empresa e, em 1970, comprou o restante das ações. Com o controle total da empresa, esse grupo implantou um novo modelo societário, com o objetivo de compartilhar o capital da organização entre todos os funcionários, implantando assim um estilo de gestão participativo diferente de qualquer outro existente em empresas brasileiras. Atualmente, a empresa possui 200 funcionários, dentre os quais 58% possuem ações da mesma, e é parte de uma holding composta por mais duas outras empresas, a Logisticalis e a Promon Intelligens. Por ser gerida com base em um modelo de gestão cooperativo por quase 50 anos, torna-se relevante analisar de que forma ocorre a participação dos trabalhadores na gestão da empresa, uma vez que o modelo acionário da mesma é único no Brasil. Para que se analise de forma apropriada e aprofundada tanto as características deste diferente modelo de gestão participativa quanto os impactos que o mesmo traz aos colaboradores da empresa estudada, optou-se por uma abordagem qualitativa de investigação.

Conforme Merriam (1988), as pesquisas qualitativas estimulam os participantes do estudo a refletir sobre determinado tema, de modo a fazer emergir aspectos subjetivos, atingindo motivações não explícitas ou até inconscientes de forma espontânea. Para Minayo (2001) e Godoy (2006), as pesquisas qualitativas não se preocupam com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, ou, no

caso do presente estudo, de uma organização. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais existentes em um dado contexto. Para a autora, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, valores e atitudes, que representam um escopo profundo de relações e fenômenos que não podem ser reduzidos à quantificação de variáveis.

Deste modo, este tipo de pesquisa é adequado quando se deseja levantar informações que não podem ser quantificáveis, e quando é importante que a interpretação dos fenômenos observados sejam analisados indutivamente pelo pesquisador. Por esta razão, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca levantar informações que não podem ser quantificáveis em um contexto no qual os dados coletados e a interpretação dos fenômenos subjetivos observados sejam analisados e interpretados pelo pesquisador.

### 3.2 QUANTO À NATUREZA

Considerando que o presente estudo tem como objetivo analisar o modelo acionário da Promon Engenharia de modo a verificar como ocorre o processo de participação dos trabalhadores na gestão da mesma, o presente estudo, quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, porque busca descrever este modelo de forma que sua estrutura possa vir a orientar e agregar valor a novas experiências de gestão participativa no contexto organizacional. De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada busca produzir conhecimento para aplicação prática dos resultados obtidos dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo realidades e interesses locais, ao contrário do que ocorre com as pesquisas básicas, que focam-se em um âmbito mais universal e propõem-se a gerar conhecimentos novos sem aplicação prática prevista.

### 3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

A pesquisa qualitativa aplicada ao presente estudo apresenta características exploratórias e descritivas: Exploratórias porque o estudo busca compreender melhor um modelo de gestão participativa que, apesar de incomum, articula de forma eficiente a participação dos trabalhadores na gestão da organização estudada. Conforme Triviños (1987), pesquisas exploratórias são indicadas quando se busca obter maior familiaridade com um tema ou problema de pesquisa pouco explorado, de forma a torná-lo mais explícito. Descritivas porque o estudo se propõe a descrever detalhadamente um determinado fenômeno, o modelo de gestão participativa da Promon Engenharia, uma vez que as pesquisas descritivas, ainda segundo o autor, têm como finalidade descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade por meio de da reunião de uma série de informações relevantes sobre o tema abordado.

### 3.4 QUANTO AO TIPO

Quanto aos procedimentos ou tipo de pesquisa, o estudo de caso qualitativo foi escolhido como estratégia metodológica para a organização e condução da pesquisa. Optou-se pelo estudo de caso porque, na visão de Goode e Hatt (1968), ele representa uma abordagem apropriada de se organizar e compreender um determinado fenômeno social de modo a preservar o caráter unitário da unidade social pesquisada.

Esta unidade, conforme os autores, pode ser representada tanto por um único indivíduo quanto por toda uma cultura, possibilitando a construção de um estudo focado na profundidade de análise de determinada amostra, e não na significância ou representatividade numérica da mesma dentro de um universo definido. A possibilidade de trabalhar de forma profunda com uma unidade de análise composta por um único indivíduo é algo extremamente importante para a condução do presente estudo, e uma das razões pelas quais justifica-se o uso do estudo de caso qualitativo como estratégia metodológica.

Ainda neste contexto, Merriam (1988) observa que o estudo de caso qualitativo é uma estratégia interessante de ser utilizada quando se está mais interessado na compreensão de um dado fenômeno social do que em eventuais relações que possam ser estabelecidas entre as variáveis encontradas dentro do fenômeno estudado. Além disso, Godoy (2006) destaca que esta estratégia é indicada quando o pesquisador busca compreender a situação estudada em profundidade, analisando o impacto desta situação específica sobre os indivíduos direta ou indiretamente envolvidos.

Deste modo, o estudo de caso qualitativo é uma abordagem apropriada para a organização e condução deste estudo; em primeiro lugar, porque permite trabalhar com uma unidade de análise numericamente bastante reduzida, mas que será estudada em profundidade. Em segundo lugar, por conta do interesse inerente na compreensão de um fenômeno social e não tanto nas relações estabelecidas entre variáveis que possam ser observadas nele. E por fim, em terceiro lugar, porque para que se identifique como a empresa estudada viabilizou um modelo único de gestão participativa, é de suma importância que se utilize uma estratégia metodológica que possibilite uma análise aprofundada do fenômeno pesquisado ao mesmo tempo em que se observe o impacto que este modelo de gestão participativa exerce sobre os funcionários da empresa e seus familiares, ou seja, sobre os indivíduos que fazem parte, de forma direta ou indireta, desta realidade.

A seleção dos entrevistados, ou seja, o local no qual a pesquisa foi conduzida, e o universo da pesquisa foi compreendido pela empresa Promon Engenharia, como mencionado anteriormente, uma empresa de grande porte que atua na concepção de projetos de engenharia e consultoria voltada à engenharia civil e ambiental. e que se destaca no mercado por ser gerida com sucesso por quase meio século dentro de um modelo de gestão participativa único. Atualmente, a empresa possui 200 funcionários, dentre os quais 58% possuem ações da empresa, e ocupa dois andares de um prédio projetado por eles mesmos em um condomínio localizado na rua Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, número 1840 na jardim Itaim Bibi na cidade de São Paulo.

A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas aplicadas com quatro participantes, cada um deles escolhido porque poderia oferecer uma visão distinta sobre o modelo acionário da Promon Engenharia e suas particularidades.

O primeiro participante é um engenheiro com mestrado em administração e 60 anos de idade. Este participante iniciou sua carreira na empresa como estagiário e está na mesma há 36 anos. Como alguém que esteve na empresa durante tanto tempo, ele ocupou diferentes cargos na organização, e atualmente, faz parte do conselho diretor da mesma. A escolha deste participante se justifica por conta do alto grau de conhecimento prático que o mesmo tem tanto da Promon Engenharia quanto de seu modelo acionário. Para respeitar e garantir a privacidade e anonimato do entrevistado, este primeiro participante é tratado no estudo pelo nome “Gandalf”.

A segunda participante é uma funcionária que começou na empresa como estagiária aos 17 anos e hoje está há 7 anos na empresa. Com 24 anos de idade, é formada em Comunicação e atualmente trabalha como assessora de comunicação na organização. A escolha desta participante se justifica por conta do fato de a mesma ser uma trabalhadora mais jovem, e que por ter menos tempo de empresa, pode apresentar uma visão mais clara sobre a realidade da mesma na concepção de uma pessoa que, mesmo sendo acionária, não faz parte do conselho diretor ou de qualquer cargo de gestão. Para respeitar e garantir a privacidade e anonimato da entrevistada, esta segunda participante é tratada no estudo pelo nome “Sam”.

A terceira participante é uma pesquisadora, formada em administração e com mestrado e doutorado na área, que conduziu anos atrás uma pesquisa sobre responsabilidade social e cultura organizacional na Promon Engenharia, tendo, portanto, tido contato com diversos trabalhadores da empresa e com a própria cultura da mesma. A escolha desta participante se justifica por conta da percepção diferenciada que apenas uma pessoa de fora da organização poderia ter sobre a empresa. E apesar de a entrevistada não ter pesquisado o modelo acionário da empresa propriamente dito, teve contato direto com os trabalhadores sócios da organização e com as práticas organizacionais

existentes na empresa. Para respeitar e garantir a privacidade e anonimato da entrevistada, esta segunda participante é tratada no estudo pelo nome “Galadriel”.

O quarto participante é formado em engenharia da computação, ingressou na empresa como estagiário aos 18 anos e permaneceu na mesma por 4 anos com técnico de tecnologia da informação, deixando a empresa por conta de uma oportunidade de trabalho no Japão no ano de 2012. Este participante só foi localizado porque um amigo do pesquisador, ao saber sobre a pesquisa, mencionou conhecer uma pessoa que havia trabalhado na empresa e que atualmente residia no Japão. Por meio deste amigo em comum, a entrevista pôde ser marcada, mesmo que de forma remota. A escolha deste participante se justifica pelo fato de o mesmo ser um ex-funcionário, que ficou tempo suficiente na empresa para conhecer um pouco sobre o modelo acionário da mesma mas que, por razões pessoais, decidiu não continuar. Outro ponto interessante é que este ex-funcionário optou por não aderir ao modelo acionário da empresa na época em que trabalhava lá. Para respeitar e garantir a privacidade e anonimato do entrevistado, este quarto participante é tratado no estudo pelo nome “Boromir”.

É importante destacar que as entrevistas só foram feitas após os entrevistados terem recebido a devida explicação sobre o funcionamento do TCLE (Termo de Consentimento Livre Esclarecido), uma vez que tal documento é crucial pelo fato de resguardar o entrevistado e garantir que seu anonimato será garantido. Outro ponto relevante de ser ressaltado é que, no intuito de promover um maior grau de conforto e espontaneidade nos entrevistados, nenhuma das entrevistas foi gravada.

### 3.5 QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo levantamento bibliográfico e a entrevista semi-estruturada baseada em categorias de análise são fundamentadas nos objetivos específicos do presente trabalho. O levantamento bibliográfico foi usado como instrumento porque desde a fase

inicial do presente estudo, foi necessário realizar um processo de levantamento de dados e referências teóricas já analisadas em outros contextos, mas que são fundamentais para que se crie uma base de conhecimento sobre o tema a ser discutido. Na visão de Fonseca (2002, p.32), o levantamento bibliográfico é feito “a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

Precisamente pelo fato de que o levantamento bibliográfico possibilita uma melhor compreensão sobre aquilo que já foi pesquisado e discutido sobre os pontos principais de determinado assunto, que neste caso são as diferentes formas de participação de trabalhadores nas organizações e o modelo acionário da Promon Engenharia, o levantamento bibliográfico representou um importante instrumento inicial de coleta de dados.

Feita o levantamento bibliográfico, a entrevista foi utilizada como instrumento porque a mesma permite uma interação entre participante e pesquisador de modo a fazer estas duas dimensões interagirem melhor, e porque a entrevista possibilita uma integração entre o conhecimento acadêmico e o empírico. E, no intuito de analisar de forma mais profunda e organizada o modelo de gestão participativa na Promon Engenharia, foi escolhido, dentre diferentes tipos de entrevista, a entrevista semi-estruturada.

A entrevista semi-estruturada é aquela que apresenta um roteiro previamente organizado pelo pesquisador com perguntas que, ao mesmo tempo em que direciona a entrevista, possibilita uma flexibilidade estrutural necessária para garantir mais liberdade de resposta por parte do entrevistado e, desta forma, proporcionar uma interação mais rica e produtiva entre entrevistador e o sujeito da pesquisa, algo imprescindível para que se obtenha uma visualização precisa, completa e crítica da gestão participativa na organização estudada.

Conforme Manzini (1991), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer

emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Assim, ela possui um roteiro que é adaptável e que não segue um modelo rígido, permitindo aprofundar questões ao mesmo tempo em que se mantém uma linha de raciocínio e um direcionamento importantes para a pesquisa, pesquisador e entrevistado. E como no presente estudo é importante que o entrevistado possua espaço para aprofundar opiniões e abordar assuntos periféricos às questões propostas, a entrevista semi-estruturada fornece meios para que haja flexibilidade e possibilidade de adaptação ao entrevistado, permitindo uma coleta de dados mais ampla e profunda.

Além disso, em se tratando que a presente pesquisa é de caráter qualitativo, a entrevista semi-estruturada representa um instrumento de coleta de dados eficiente, já que na visão de Manzini (1991), o roteiro da mesma tem como finalidades possibilitar a coleta de dados qualitativos comparáveis de confiança e permitir compreender mais profundamente tópicos de interesse para o desenvolvimento das questões formuladas que tenham maior significado ou relevância dentro do contexto trabalhado.

Ainda conforme Manzini (1991), a entrevista semi-estruturada permite que o entrevistador formule tópicos que podem sair do roteiro da entrevista quando isto se mostrar necessário, permitindo ao mesmo a identificação de novos caminhos para compreender o tema investigado. E levando-se em conta a importância que a visão do entrevistado confere à compreensão das características do modelo de gestão participativa da empresa estudada, é importante que se use um instrumento de coleta de dados que possibilite uma “melhor percepção de mudanças ou diferenças individuais; maior adaptação da entrevista ao entrevistado, flexibilidade na gestão do tempo, diversificação na abordagem dos tópicos e maior individualização da comunicação. (MANZINI, p.157, 1991).

Desta forma, combinando dois instrumentos, o levantamento bibliográfico e a entrevista semi-estruturada, pôde-se coletar dados de relevância para a condução do presente estudo, dados que, uma vez reunidos, serão comparados, confrontados e interpretados para que se obtenha uma

visão ampla e verossímil de todo o contexto que o modelo de gestão participativa da Promon Engenharia cria na organização. Enquanto o levantamento bibliográfico foi desenvolvido ao longo de 2016 e início de 2017, a aplicação das entrevistas semi-estruturadas ocorreram de formas diferentes, em respeito à disponibilidade, possibilidade e conforto dos entrevistados:

Os entrevistados 1 e 2, Gandalf e Sam respectivamente, foram entrevistados no dia 01/12/2017, no período da manhã, em uma visita do pesquisador à cede da Promon Engenharia na cidade de São Paulo (SP). Das 8:30 às 9:30 da manhã, Sam apresentou a empresa e foi entrevistada. Das 9:30 às 10:30, Gandalf foi entrevistado e, posteriormente, os dois se juntaram e, em uma conversa informal, compartilharam informações e peculiaridades do dia-a-dia na empresa. Nos três meses que antecederam a entrevista, foram feitas diversas conversas via e-mail e telefone tanto com Sam quanto com Gandalf.

A entrevistada 3, Galadriel, por conta de seus compromissos de trabalho, e pelo fato de estar no estado de Belo Horizonte, não pôde conceder uma entrevista pessoal ou com data marcada, mas concordou em colaborar em tudo o que fosse possível por conversas via e-mail, que ocorreram nos dias 03/12/2017, 04/12/2017, 05/12/2017 e 06/12/2017.

O entrevistado 4, Boromir, concordou em participar da pesquisa pelo fato de que ele e o pesquisador possuíam um amigo em comum. Contudo, como Boromir está residindo atualmente no Japão, a entrevista se deu por meio do programa Skype, no dia 08/12/2017, e teve no total vinte e nove minutos de duração.

### 3.6 QUANTO À ANÁLISE DOS DADOS

Como método de análise dos dados coletados, optou-se pelo uso das categorias de análise. Conforme Godoy (2006), as categorias de análise são apropriadas para utilização em pesquisas de caráter qualitativo porque são concebidas previamente tanto a partir da fundamentação teórica construída e objetivos específicos propostos quanto dos dados coletados durante a

pesquisa. Desta forma, segundo a autora, as categorias de análise, por conta de sua flexibilidade, permitem um importante confronto entre a teoria trabalhada na fundamentação teórica e os dados empíricos obtidos na pesquisa.

Godoy (2006) ainda observa que as categorias são predefinidas, normalmente, no início do estudo, mas podem ser alteradas ou complementadas no decorrer do mesmo. Sobre isso, a autora reforça que “As categorias são tentativas preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores” (GODOY, 2006, p. 138). Entre os elementos principais que compõem cada categoria, Godoy (2006) destaca a fala dos participantes, os autores consultados na construção da fundamentação teórica e a observação e percepção do pesquisador durante todo o desenvolvimento da pesquisa.

Entende-se, desta forma, que as categorias de análise representam grupos de questões, direcionadas em um primeiro momento pelos objetivos específicos do estudo, para posteriormente, serem complementadas pelos achados de pesquisa. No presente estudo, as categorias de análise que norteiam cada grupo de questões, suas respectivas subcategorias, autores de referência e objetivos específicos que procuram responder são descritas no quadro abaixo:

Categorias de Análise	Subcategorias	Objetivos Específicos Vinculados	Autores de referência
Origens do Modelo Acionário da Promon Engenharia	Histórico da empresa	Identificar as origens do modelo acionário da Promon Engenharia;	Furtado (2006)
	Valores e ideologia do modelo		Promon Engenharia (2009)
Gestão Participativa na Promon Engenharia	Como tornar-se funcionário acionista	Verificar de que forma ocorre a tomada de decisão na empresa	Tragtenberg (1980)
	Níveis Hierárquicos existentes		Motta (2004)
	Funcionamento das reuniões e assembleias.		Furtado (2006)

	Formas pelas quais os trabalhadores participam da gestão da empresa.		
O Modelo Acionário da Promon Engenharia e a subjetividade do trabalhador	Incentivos para que o trabalhador contribua com suas opiniões	Compreender de que maneira a subjetividade do trabalhador é afetada pelo Modelo Acionário da empresa	Alves (2000)  Chanlat (2010)
	Maneiras pelas quais a cultura da empresa afeta e é afetada pelo trabalhador		
	Forma como a empresa lida com objetivos e projetos pessoais do trabalhador.		
	Relação do trabalhador com seus dirigentes e com a empresa		
O modelo Acionário da Promon Engenharia e a superação de desafios	Principais limitações do modelo acionário	Averiguar como o modelo acionário da empresa influencia a forma como a mesma lida com desafios internos e externos	Tragtenberg (1980)  Faria (2007)
	Política da empresa para lidar com necessidade de demissões.		
	Postura da empresa diante de situações de crise ou retração de mercado.		

**Quadro 1: Categorias de Análise**

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor

Desta maneira, uma vez que se deseja analisar de forma crítica e reflexiva os dados levantados no presente estudo, as categorias de análise representam uma ferramenta eficaz para a análise dos dados obtidos, precisamente pelo fato de proporcionar um meio válido de se organizar e descrever analiticamente os dados obtidos em consonância com os objetivos estabelecidos e referencial teórico desenvolvido, para que, em um segundo momento, se empreendam interpretações inferenciais críticas e reflexivas destes dados.

Os dados coletados ao longo da pesquisa foram trabalhados por meio de uma análise detalhada feita levando-se em consideração os elementos fundamentais que Godoy (2006) aponta como mais relevantes na composição

de cada categoria de análise; fala dos participantes, autores consultados na construção da fundamentação teórica e observação/percepção do pesquisador durante todo o desenvolvimento da pesquisa. Deste modo, em um primeiro momento, foram levantadas, comparadas e confrontadas diversas ideias acerca do tema com base nas pesquisas e reflexões de autores que se aprofundaram neste campo de estudos, como Tragtenberg, Faria e Motta. Ao se compreender e analisar criticamente estes diferentes pontos de vista que em certas ocasiões são complementares e em outras, antagônicos, foi concebido o referencial teórico do presente estudo. Tanto a compreensão das informações levantadas quanto as reflexões críticas feitas ao longo do referencial teórico foram feitas conforme a percepção do autor sobre o tema, percepção esta que foi se expandindo conforme os estudos avançavam.

Uma vez construído e analisado critica e reflexivamente o referencial teórico, foram analisadas as falas dos participantes da pesquisa. Não apenas por meio da compreensão do conteúdo da fala em si, mas principalmente, pela reflexão sobre as razões pelas quais aqueles indivíduos sustentam determinadas opiniões e pontos de vista. Esta reflexão foi feita comparando o discurso dos participantes, a realidade percebida na visita à empresa Promon Engenharia e as observações feitas pelos autores consultados ao longo da construção do referencial teórico, conectando, assim, todas as partes da pesquisa, como Godoy (2006) sugere ao se trabalhar com categorias de análise: Principais autores consultados na construção da fundamentação teórica, fala dos participantes e percepção do pesquisador.

### 3.7 LIMITES DA PESQUISA

Em termos operacionais, pode-se citar como limite da pesquisa o fato de que duas das entrevistas não puderam ser feitas de forma presencial por conta dos motivos previamente explicados no item 3.6. Entretanto, mesmo diante desta situação, os entrevistados se mostraram bastante solícitos e dispostos a participar do estudo, e puderam fornecer informações importantes que ajudaram a aprofundar de forma significativa as análises feitas com base nas duas entrevistas presenciais que foram aplicadas no dia 01/12.

## 4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

No presente tópico, será apresentada a análise principal da pesquisa, que tem como base as entrevistas aplicadas e que é organizada conforme as categorias de análise previamente apresentadas no item 3.6 da Metodologia. Conforme também mencionado na metodologia, esta análise em si tem como referência os elementos levantados por Godoy (2006): Principais autores consultados na construção da fundamentação teórica, fala dos participantes e percepção do pesquisador. Estes três parâmetros de pesquisa, Por uma questão de didática e melhor apresentação dos dados, este tópico está dividido em quatro subtópicos, cada um trabalhando uma categoria de análise e suas respectivas subcategorias.

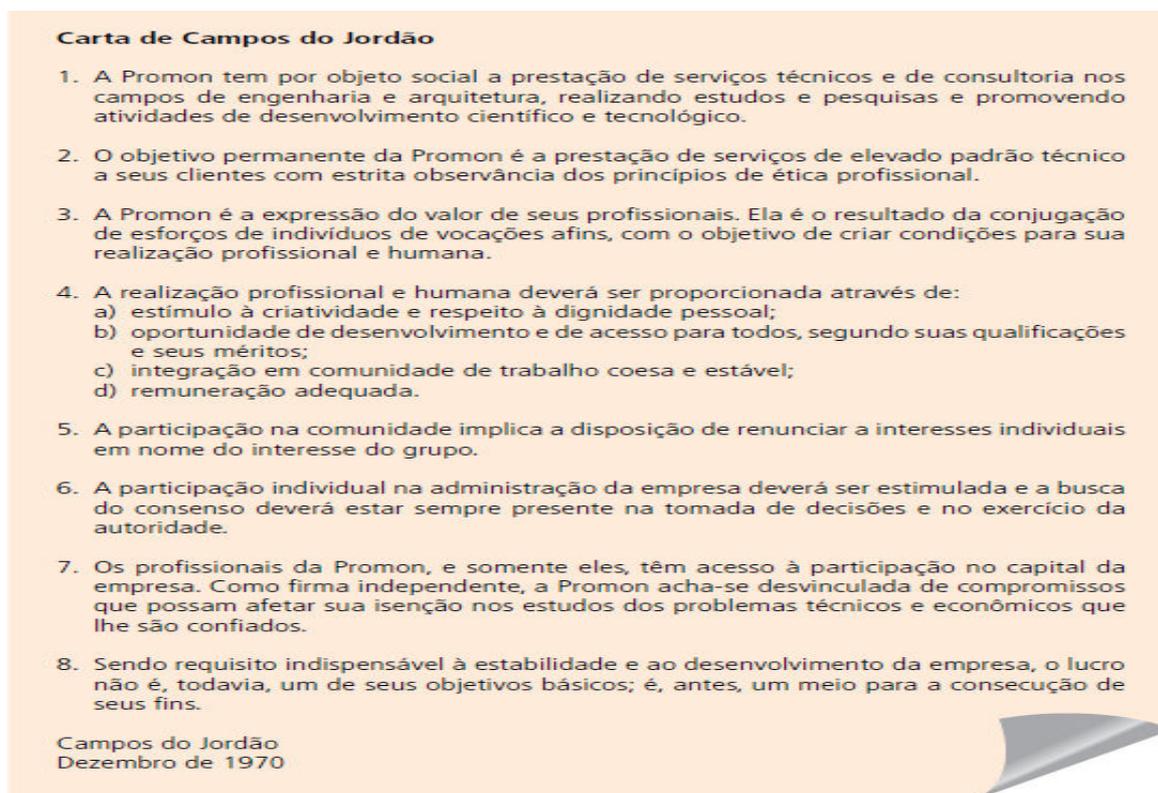
### 4.1 ORIGENS DO MODELO ACIONÁRIO DA PROMON ENGENHARIA

A Promon Engenharia iniciou suas atividades em 1960 na cidade de São Paulo (SP), como uma aliança entre a empresa americana Procon e a Empresa brasileira Montreal Engenharia. Sua área de atuação concentra-se na engenharia e infraestrutura nos setores de energia elétrica, mineração, metalurgia, gás e meio-ambiente. Em 1966, devido às turbulências econômicas e políticas que marcaram o início do período da ditadura militar, o grupo americano decidiu deixar o Brasil e, no processo, vendeu sua cota de ações para o grupo de trabalhadores acionistas da Promon Engenharia. Em 1970, o mesmo grupo comprou o restante das ações da companhia, pertencentes à Montreal Engenharia. Uma vez de posse do controle acionário total da empresa, esse grupo implantou um novo modelo societário, com o objetivo de compartilhar o capital da Promon Engenharia entre todos os seus funcionários, e implantar um estilo de administração mais participativo no qual os funcionários da empresa seriam os únicos acionistas da mesma. Nessa época, a Promon Engenharia possuía cerca de 60 funcionários além dos 11 sócios. Atualmente, a Promon Engenharia é controlada pelo grupo Promon Engenharia S.A, sendo a maior subsidiária do mesmo.

Desde a aquisição total das ações da empresa, o objetivo dos sócios ao criar um modelo diferente de participação dos trabalhadores na empresa se deu pelo fato dos mesmos desejarem que a Promon Engenharia se tornasse uma espécie de comunidade empresarial, na qual todos teriam igual acesso à informação e ao processo de tomada de decisão, e todos compartilhariam dos resultados obtidos pela empresa. Tanto que em 1970, em um seminário de dirigentes realizado na cidade paulista de Campos do Jordão, foi redigido um documento intitulado “Carta de Campos do Jordão”, que enunciava, em oito tópicos, os princípios e valores que seriam a base da cultura da Promon Engenharia.

Entre vários pontos, a carta enfatizava o conceito de comunidade e estabelece o lucro não como objetivo em si mesmo, mas como um meio para a realização de seus fins. Reforçava também a ideia de se transformar a empresa em uma comunidade, de modo que toda a riqueza gerada pelo grupo fosse distribuída com o mesmo. Os princípios da Carta de Campos do Jordão podem ser observados na Figura 1:

**Figura 1:** Carta de Campos do Jordão



Fonte: Promon Engenharia (2009, p.35)

Deste modo, a Promon Engenharia é uma empresa que pertence integralmente aos profissionais que nela atuam, e enquanto na mesma eles estiverem trabalhando. Além disso, a participação dos trabalhadores como acionistas não é obrigatória; ela é incentivada, mas continua sendo voluntária. Neste contexto, a visão da empresa é de que:

Trata-se de uma questão de coerência com o princípio original de estabelecer uma comunidade de profissionais, baseada no espírito de cooperação. Sendo assim, integrar-se ao modelo acionário representa mais um engajamento na companhia do que uma simples alternativa de investimento. (...) O modelo societário da Promon Engenharia pressupõe uma renovação constante do quadro de acionistas. A empresa compra as ações dos profissionais que se desligam e as coloca à disposição dos que estão chegando. Isso permite que todos os profissionais, independentemente de nível hierárquico, tornem-se acionistas da empresa e estejam engajados na conquista de um objetivo comum, assegurando às pessoas uma vida profissional mais gratificante, sem que haja conflito entre capital e trabalho e com a valorização do espírito de cooperação (FURTADO, 2006, p.79-80).

Em relação às origens do modelo acionário da Promon Engenharia, Gandalf, em sua explicação sobre o tópico, descreveu que “quando a empresa foi formada nos moldes que possui hoje, muitos duvidavam que ela pudesse funcionar”. Segundo ele, “clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes, comparavam a empresa com um besouro, porque ela tinha um formato estranho e compacto, tinha asas mas ninguém acreditava que conseguiria voar”. No entanto, Gandalf se mostrou bastante entusiástico ao se lembrar daquilo e ver que, em suas palavras, “o besouro voou”. Segundo ele, as origens do modelo acionário da empresa nasceram “exclusivamente do ideal de se ter uma empresa verdadeiramente de todos, na qual cada trabalhador pudesse se sentir proprietário do negócio em que trabalha”. A partir disso, segundo ele, a Carta de Campos do Jordão foi escrita, como uma forma de “documentar” o que a empresa era e o que ela jamais deveria deixar de ser, tanto no quesito técnico quanto ideológico.

Gandalf ainda afirmou que desde o início, os primeiros sócios proprietários da Promon Engenharia, aqueles que conceberam a empresa e seus valores, afirmavam que a Promon Engenharia era um “veículo de realização pessoal, e não um negócio”. Tanto que o último princípio da carta deixa claro que o lucro “não é um objetivo básico” da empresa, apenas um

“meio para a consecução de seus fins”. Além disso, mesmo sem explicitar em vários princípios a questão da participação dos trabalhadores na gestão, Gandalf lembrou que no 5º princípio da Carta, não se usa o termo “empresa”, mas sim, “comunidade”. Segundo ele, esta ideia de comunidade era “tão forte no início que foi o pilar de tudo aquilo que fora construído posteriormente”.

Ainda conforme Gandalf, a Carta de Campos do Jordão é usada até hoje como uma “bússola moral” dentro da empresa, de modo a reforçar os valores que a empresa considera importantes e com isso, fortalecer a cultura da mesma. Algo interessante que Gandalf disse é que no início, ele e mais alguns outros trabalhadores mais antigos temiam a repercussão que uma “empresa de caráter tão participativo teria em plena ditadura militar”; o receio de muitos, segundo Gandalf, é que o governo na época “visse a empresa como um experimento comunista e prendesse todos os trabalhadores registrados sob acusação de conspiração contra o Estado”, mas isso não aconteceu. Com alívio, Gandalf disse que mesmo durante a ditadura, a empresa conseguiu fornecer seus serviços para o governo, e que os militares jamais demonstraram preocupação ou interesse particular pela forma de gestão da empresa. “Nem a Promon Engenharia nem seus fundadores tinham relação com os movimentos socialistas da época, e por isso nunca fomos incomodados”, explica Gandalf.

Neste quesito, Sam afirmou que conhece a história da origem da empresa, mas, ao contrário de Gandalf, não acompanhou o processo desde o início. No entanto, ela também concorda que a questão ideológica de se criar uma empresa na qual todos os funcionários pudessem ser donos foi a base de tudo, e que depois, outros valores que ajudassem a sustentar essa ideia foram sendo acrescentados. Sam ainda lembrou que mesmo depois da concepção da Carta de Campos do Jordão, esses novos valores continuaram a ser incorporados, e que, conforme ela, “isso era inevitável; como a participação na empresa é algo muito valorizado, da mesma forma que a cultura da empresa influencia muito os funcionários, os valores de cada indivíduo ajudam a renovar a cultura da empresa, mas sem alterar sua essência”. Sam reforça a importância que a participação tem na empresa quando diz que, na existência

de lucros para serem compartilhados, os mesmos “são divididos sempre entre todos os funcionários, e não apenas entre acionistas”.

De forma semelhante ao que Sam relatou, Galadriel informou que, dado o tempo em que permaneceu estudando a empresa, teve uma impressão de que “a base de tudo o que havia sido construído estava no ideal de participação e compartilhamento”. Algo que ela acrescentou foi que, (apesar de muitos funcionários mais novos não serem tão familiarizados com os princípios da Carta de Campos do Jordão), “todos reconhecem o caráter democrático existente na cultura da empresa e parecem estar cientes de que aquela era uma empresa diferente, porque foi fundada sobre um ideal que não colocava o lucro em primeiro lugar”.

Por fim, em relação às origens do modelo, Boromir afirmou que “difícilmente um funcionário na empresa não conhece as origens da mesma”, e que todos, mesmo os que não são acionistas, percebem que lá é um “lugar diferente”. As pessoas, segundo ele, “se preocupavam mais em discutir em grupo o que fazer do que quanto ganhariam com cada trabalho, o que me chamava muito a atenção”. “Para mim, foi estranho ver um lugar em que as pessoas eram em boa parte acionistas, ou seja, donas, mas não ficavam loucas atrás de lucro ou tentando mandar um mais do que o outro”. Boromir ainda acrescentou que às vezes, era comum que “na Promon se perdesse uma semana decidindo algo que em outra empresa seria decidido em questão de minutos”, mas isso acontecia porque existia um “hábito de se conversar e decidir em conjunto, mesmo quando não era realmente necessário”.

Considerando as respostas dadas pelos entrevistados nesta categoria de análise, e especialmente o sentimento de saudosismo que Gandalf demonstrava ao contar sobre como a empresa foi concebida, percebe-se que o ideal democrático e de participação efetiva aparentemente serviu de base para a formação da empresa. Um detalhe interessante neste sentido é que Gandalf, de todos os entrevistados, foi o que demonstrou maior conhecimento sobre os princípios da Carta de Campos do Jordão, mas mesmo atribuindo grande importância a mesma, disse que a origem da empresa precede aqueles

princípios, e estava no desejo de se criar uma empresa que se mantivesse no mercado indefinidamente e na qual os trabalhadores sempre pudessem ser donos da mesma. E, apesar de muitos princípios da Carta de Campos do Jordão possuírem um caráter tecnicista que lembre práticas gerencialistas focadas na obtenção de eficiência, a mesma ainda assim reforça que o lucro é um meio para se atingir um fim.

Este fim, na visão de todos os entrevistados, era aparentemente o de se poder participar ativamente das decisões tomadas na empresa, de modo que aquele que realiza o trabalho tenha oportunidades reais de tomar decisões e de ser sócio da empresa. Tanto a maneira como Sam descreve a evolução constante da cultura da empresa sem que sua “base fosse perdida” quanto os relatos de Boromir, reforçam que o ideal de participação realmente foi algo que se consolidou de forma marcante tanto na cultura da empresa quanto no comportamento dos trabalhadores.

Galadriel, em sua entrevista, mencionou que a empresa parecia algo “diferente”, e na visita de observação que fiz, pude perceber o mesmo; as baias de trabalho eram relativamente baixas, e com frequência, viam-se funcionários deixando se local de trabalho e trocando informações e conselhos com outros de forma bastante natural e espontânea, como se este ato, o de conversar e pedir opiniões, fosse algo realmente comum no dia-a-dia da empresa. Deste modo, pode-se perceber que a Carta de Campos do Jordão, apesar de importante para a empresa, não marcou necessariamente a origem ideológica da mesma; esta origem estava na ideia dos primeiros sócios em se construir uma empresa democrática, na qual todos os funcionários pudessem ser proprietários e decidir juntos como geri-la.

#### 4.2 GESTÃO PARTICIPATIVA NA PROMON ENGENHARIA

Conforme visto anteriormente, Tragtenberg (1980) e Faria (2007) destacam que a gestão participativa pode ser percebida nas organizações de duas formas distintas: A primeira, mais comum, como meio para geração de eficiência e atenuação dos efeitos de despotismo presentes no modo de

produção capitalista. A segunda, menos presente na economia capitalista, como um fim para garantia de maior autonomia e atribuição de responsabilidade àqueles que realizam o trabalho. Em outras palavras, a gestão participativa pode tanto ser representada como um conjunto de práticas organizacionais que incentivam a participação dos funcionários na gestão da empresa para que se obtenha maior comprometimento e eficiência (Marinaldo, 1989) ou como o conjunto de princípios e processos que viabilizam e incentivam o envolvimento significativo e efetivo dos colaboradores na tomada de decisão da mesma (Motta, 2004).

Deste modo, a principal reflexão que norteia este subtópico seria determinar se o modelo acionário da Promon Engenharia estaria mais perto da definição de Marinaldo (1989) ou de Motta (2004) do termo. Sobre o modelo acionário em si, segundo relatórios da Promon Engenharia (2009), mais de 50% dos trabalhadores possuem ações da empresa. Esta participação por meio de ações, contudo, é limitada, precisamente para garantir o caráter democrático da iniciativa e também para evitar acúmulo de poder. Segundo este modelo, nenhum trabalhador pode ter mais de 2,5% de ações da companhia. Atualmente, conforme dados oficiais da empresa (Promon Engenharia, 2017), dos 200 funcionários da empresa, 58% são sócios proprietários que detêm ações.

Como Furtado (2006) observa neste contexto, é prática da empresa o estímulo e a facilitação para que seus trabalhadores possam adquirir ações da companhia; a empresa possui programas tanto para o parcelamento do valor das ações adquiridas quanto de empréstimo de dinheiro para a aquisição das mesmas. Entretanto, é importante reforçar que quando um trabalhador se desliga da empresa por qualquer razão, a empresa tem direito exigir que ele venda de volta as ações. Ainda conforme a autora, quando isto ocorre, estas ações são rapidamente colocadas à disposição para serem compradas pelos trabalhadores da empresa que se mostrem interessados em adquiri-las. Esta prática é importante para garantir que o controle acionário da empresa permaneça sempre nas mãos de seus trabalhadores, e nunca de terceiros.

Além disso, a autora acrescenta que no modelo de participação da Promon Engenharia, aproximadamente 30% do lucro gerado pela empresa é distribuído anualmente para todos os profissionais por meio de um Programa de Participação nos Resultados e sob a forma de dividendos aos acionistas, lembrando que todos os acionistas são trabalhadores registrados na empresa. Segundo Gandalf, uma parcela do lucro gerado é inicialmente dividido entre todos os funcionários, independente do fato de serem acionistas ou não. Depois, é decidido coletivamente quanto do lucro restante será reinvestido na empresa e quanto será repassado aos acionistas, que recebem esta parcela conforme sua cota de ações.

Em termos de gestão, a Promon Engenharia também possui um modelo diferencial de gestão horizontal, que busca privilegiar a prática da gestão participativa da empresa, conferindo maior autonomia a gerentes intermediários e aos próprios trabalhadores no exercício de suas funções. Conforme Promon (2009), toda a diretoria empresa, composta por seis membros, é eleita pelos próprios profissionais acionistas, para um mandato renovável de três anos. Segundo Furtado (2006, p.81), o grau de aprovação que a diretoria recebe dos funcionários que a elegem chega a 90%. Entretanto, isso não significa que os trabalhadores acionistas têm acesso direto à tomada de decisão, como ocorreria em um empreendimento autogestionário. Como Furtado (2006, p. 82) reforça:

... o fato de a maioria dos empregados serem acionistas e referendarem a escolha dos diretores, não significa que o poder decisório tenha sido transferido para eles. Uma vez definidos, os executivos se revestem do mesmo poder de decisão que seus pares em outras empresas cujos funcionários não são acionistas. Assim, um funcionário acionista pode ser demitido por seu superior da mesma forma que qualquer funcionário em qualquer empresa, e mesmo a decisão de realizar uma demissão em massa, que já ocorreu na empresa mais de uma vez, é tomada pela diretoria executiva e não pelos acionistas. O que diferencia a Promon Engenharia é que o hábito de consultar os funcionários e envolvê-los em decisões é mais freqüente do que se observa na maioria das empresas... (FURTADO, 2006, p.82).

Apesar do fato dos trabalhadores acionistas da empresa participarem, de certo modo, apenas de forma indireta da tomada de decisão, o modelo acionário da Promon Engenharia confere a seus trabalhadores um grau de

importância consideravelmente superior àquele existente em empresas que implantam modelos mais gerencialistas de gestão participativa, especialmente pelo fato dos funcionários da Promon Engenharia deterem o controle acionário da empresa. Este fato por si, como Furtado (2006) confirma, contribui para o aumento da satisfação do trabalhador, e conseqüentemente, para a existência de uma relação mais amistosa e, ao mesmo tempo, menos frequente com sindicatos de classe. Como Furtado (2006, p. 95) observa:

a empresa não dá liberdade para o sindicato atuar nos locais de trabalho, não se reúne periodicamente com o sindicato e não dispõe de canal de comunicação com o sindicato, para passar informações que possam afetar os trabalhadores (FURTADO, 2006, p.95).

E, mesmo sem a participação direta ou mesmo próxima do sindicato, os trabalhadores da Promon Engenharia não parecem sentir-se prejudicados por esta relação distante que a empresa tem com sindicatos, precisamente por conta dos mecanismos de participação que a mesma adota, tornando, assim, o sindicato irrelevante para o trabalhador da companhia (FURTADO, 2006, p.96). Quando questionada sobre este ponto, Sam afirmou que a empresa tem, na verdade, uma boa relação com sindicatos, e reforçou que não se recorda de um episódio no qual a presença do sindicato tenha sido necessária para resolver algum problema durante o tempo em que está na empresa (sete anos). De forma semelhante, Galadriel informou que em sua pesquisa, constatou que os funcionários tem pouco ou nenhum contato com seus sindicatos, mas que isso se dava não por conta de uma postura negativa da empresa em relação aos sindicatos de classe, mas pela mera falta de necessidade.

A relação observada entre o modelo de gestão participativa da Promon Engenharia e a falta de necessidade da presença de sindicatos de classe como representantes dos trabalhadores confirma a ideia de Heckscher (1996), quando o mesmo afirma que quanto maior o grau de participação que um funcionário tem em sua empresa, menor é a necessidade da presença de sindicatos. Outra reflexão que pode ser confirmada é a de Faria (2009), que defende a ideia de que em uma organização na qual o trabalhador tenha poder

de decisão gerencial, não há coerência na presença de sindicatos, porque, em tese, os sindicatos iriam apenas defender os trabalhadores “deles mesmos”.

Sobre o Modelo Acionário da Promon Engenharia, Gandalf explicou que o mesmo tem como principal objetivo “incentivar a participação do trabalhador na tomada de decisão da empresa, de modo que ele possa ser, e realmente seja, um sócio da Promon”. Furtado (2006) mencionou que no momento em que um funcionário deixa a Promon Engenharia, a empresa pode obrigá-lo a vender de volta as ações. Sobre isso, Gandalf acrescentou que tal prática realmente ocorre, mas que ela “depende muito de como o trabalhador deixou a empresa”; como ele explica, “no caso de um trabalhador acionista precisar ser desligado por conta de corte de pessoal ou redução de quadro, normalmente a empresa permite que ele continue com suas ações, para que, mesmo não atuando na empresa, este trabalhador ainda se sinta parte dela”. Ainda conforme Gandalf, “isto é feito tanto para valorizar e agradecer o funcionário que precisou ser desligado” quanto para “deixar as portas abertas” para uma possível nova contratação. Sobre esta questão (desligamento de trabalhadores), Gandalf explicou ainda que “nunca se sabe realmente se quem está sendo desligado é sócio ou não, porque esta informação (se o funcionário possui ou não ações) é sigilosa e privilegiada, que apenas o RH da empresa possui”.

Contudo, ainda conforme ele, quando um trabalhador sócio-proprietário decide deixar a empresa por conta própria para trabalhar em outra companhia, é comum que a Promon Engenharia “compre de volta suas ações para disponibilizá-las aos funcionários interessados em obtê-las”. E quando há ações disponíveis, Gandalf explica que “a prioridade de compra sempre é de novos funcionários ou daqueles que não possuem ações; apenas no caso de nenhum novo funcionário ou trabalhador não acionista desejar adquirir ações é que (as ações) são disponibilizadas aos trabalhadores já acionistas, lembrando que o teto de 2,5% de ações é respeitado”. Conforme Gandalf, isto é feito para “evitar a concentração de poder e reforçar a ideia de que a Promon é uma empresa participativa”.

De certa forma, a questão da valorização da participação e cooperação pela empresa pode ser notada também por meio da política de remuneração da mesma. Como Gandalf explicou, “não há grandes diferenças de salário na Promon, e os benefícios são exatamente os mesmos para todos”. “Os ganhos financeiros (mais relevantes) na Promon estão na divisão dos lucros e resultados e nas ações possuídas, e essas duas coisas são abertas para todos. Para nós, é importante que todos ganhem juntos”, explica ele. Ainda sobre a questão salarial, Sam confirmou que sempre foi política da Promon Engenharia não trabalhar com salários muito discrepantes precisamente para fortalecer a ideia de igualdade dentro da empresa. “Há um consenso na empresa de que o salário dos que ganham mais não deve ser muito diferente do que os do que ganham menos”, explica ela. Apesar de valores monetários não terem sido obtidos, Boromir destacou neste quesito que, pelo que se lembra e pelo que ocasionalmente conversa com amigos que ainda trabalham na Promon Engenharia, “o salário pago pela empresa sempre esteve dentro da média do mercado”.

O processo para que um trabalhador se torne acionista, como tanto Gandalf quanto Sam explicam, é simples: O novo funcionário é apresentado ao modelo acionário logo no momento da contratação e a ele é oferecida a chance de se tornar acionista contanto que haja ações disponíveis. “As ações disponíveis”, como Gandalf explicou, “normalmente vêm de funcionários que deixaram a empresa e venderam de volta suas ações ou, mais raro, de funcionários acionistas que optaram por vender parte de sua cota”. Gandalf reforçou ainda que, havendo ações disponíveis, “se o trabalhador desejar adquiri-las, a empresa as concede a ele de imediato, e o funcionário recebe condições especiais para pagá-las; ele pode pagá-las um pouco a cada mês com o próprio salário ou com os dividendos que são recebidos anualmente quando há lucro”. Sam informou que se interessou pela compra de ações “logo no momento de sua contratação porque me identifiquei com os valores da empresa enquanto era estagiária, e paguei pelas minhas ações com os dividendos recebidos em três anos”. Sobre os lucros, ela reforçou ainda que “todos os funcionários, e não apenas os acionistas, recebem uma parcela dos

lucros anualmente (quando os mesmos existem, pois como Gandalf explica, isso nem sempre acontece), e muitos acionistas pagaram suas cotas com os dividendos obtidos entre 3 a 5 anos”.

Neste contexto, Boromir afirmou que hoje, “passados alguns anos, me arrependo de não ter adquirido ações da empresa quando fui contratado”. Segundo ele, “o que aconteceu na época é que eu me interessei pela ideia, mas fiquei com medo de ficar devendo para a empresa; eu não podia comprometer parte do meu salário com o pagamento das ações, e como sabia que não era todo ano que a empresa fazia a divisão de lucros (porque nem sempre havia lucros para serem divididos), tinha medo de contrair uma dívida”. Além disso, explicou que “como os lucros existentes eram sempre divididos entre todos os funcionários e eu não se interessava na época em participar das assembleias, achei que o esforço não valeria à pena”. Hoje, no entanto, Boromir diz que se porventura retornasse ao Brasil e voltasse à empresa, “certamente adquiriria ações se fosse possível, porque agora, mais velho, e estando trabalhando em um regime mais centralizador, reconheço o valor do que ofereceram para nós na Promon.

Ainda sobre esta questão, Galadriel comenta que em sua experiência na empresa, pôde perceber que “não havia burocracia ou empecilhos para que um funcionário pudesse adquirir ações; bastava que elas estivessem disponíveis e todos os não acionistas tinham acesso a elas se assim desejasse”. E segundo ela, “apesar de a empresa não divulgar abertamente quem eram os acionistas, muitos funcionários partilhavam a informação com orgulho quando adquiriam ações, porque para eles, isto trazia um sentimento de dono em relação a algo que gostavam” (no caso, a empresa).

É importante destacar que apesar do modelo de gestão horizontal existente na empresa, há níveis hierárquicos bem definidos na mesma, e isto exerce grande importância em como as decisões são tomadas na organização. Conforme Gandalf explicou, o órgão gerencial de maior prestígio da Promon Engenharia é a PEPSA, que é “composta por funcionários com maior tempo de empresa, que realizaram grandes contribuições para a mesma ou detêm uma

maior porcentagem de ações”. Novos membros da PEPSA, como Gandalf detalhou, “são sempre convidados pelos membros ativos do órgão, e fazer parte deste grupo é considerado uma grande honra na empresa”. No entanto, Gandalf afirma que a PEPSA funciona muito mais como um grupo de “conselheiros seniores” do que de dirigentes da empresa; “a PEPSA não possui poder formal de decisão e não é remunerada adicionalmente por suas contribuições”, explica ele.

A direção propriamente dita da Promon Engenharia é feita pelo chamado Conselho Administrativo (que já foi anteriormente chamado de Conselho Diretor). Como Gandalf explica, “o Conselho Administrativo é composto por seis membros e eleito a cada três anos pelos próprios funcionários acionistas, e que qualquer um destes funcionários podem se candidatar a membros”. Ele ainda explica que há um rodízio constante de membros, e que “há a possibilidade de reeleição dos membros do atual conselho por até dois mandatos consecutivos, mas que isso raramente acontece, porque em geral, aqueles que ocupam o conselho por um mandato tendem a preferir sair para deixar que outros ocupem a função”. É algo “cultural”, como Gandalf lembrou.

Em relação às atribuições do Conselho Administrativo, Gandalf explicou que os membros eleitos não são “gerentes” dentro da empresa. “Eles apenas propõem cursos de ação que podem ser tomados, como por exemplo: aceitar ou não um contrato muito grande, como lidar com a necessidade de corte de gastos, se uma nova unidade deve ou não ser aberta, se uma unidade existente deve ser fechada, etc”. Após a elaboração das proposições, Gandalf completou dizendo que o Conselho Administrativo geralmente se reúne com a PEPSA e, uma vez que esteja tudo alinhado, convoca uma Assembléia Geral, na qual todos os trabalhadores acionistas irão analisar as propostas e votar se são a favor ou não daquilo que é apresentado pelo Conselho Administrativo. Um detalhe interessante que Gandalf acrescentou é que “todos os funcionários, mesmo os não sócios, podem participar das discussões da Assembléia Geral”, ainda que apenas os sócios proprietários tenham direito a voto. Ainda sobre a

Assembléia, Geral, Gandalf disse que a mesma é convocada anualmente, ou, em alguns casos mais urgentes, duas vezes ao ano.

No que tange à abrangência das decisões decididas na Assembléia Geral ou do tipo de decisão que passa por ela, Sam informou que “não há na empresa um procedimento formal que defina isso”. Há um consenso de que “quando algo é considerado importante e afeta toda a empresa, o assunto é colocado em pauta e discutido na próxima assembléia”, explica ela. Gandalf, de modo semelhante, explicou que as decisões tomadas nas Assembleias Gerais são tanto de ordem “técnico-administrativas quanto estratégicas”, e normalmente envolvem “situações que afetam ou têm o potencial de afetar a empresa e seus funcionários”. Como exemplos deste tipo de situação que é decidido em Assembléia Geral, Gandalf citou “redução ou aumento expressivo do quadro de funcionários, abertura/fechamento de uma filial, aceite ou recusa de projetos de grande porte e outras decisões importantes cujas resoluções já não estejam definidas por normas da empresa”. Neste último caso, ele dá o exemplo de obras que tenham impacto ambiental; “como é prática da empresa não participar de obras que possam degradar o meio-ambiente, quando este tipo de situação (um contrato de engenharia ambiental que possa lesar o meio ambiente) surge, não há necessidade de se convocar uma assembléia, e o contrato simplesmente não é aceito”, explica ele. Em resumo, Gandalf explica que “convocamos as Assembleias gerais quando sentimos que é necessário”.

Uma dúvida que surgiu neste ponto foi em relação ao que acontece quando os acionistas não concordam com um curso de ação proposto pelo Conselho Administrativo, e ao perguntar isso a Gandalf e Sam, Gandalf disse que “raramente isso acontece, porque os membros eleitos do Conselho Diretor representam a visão e interesse dos trabalhadores da empresa, e o máximo que ocorre é uma determinada resolução precisar ser melhor explicada ou levemente alterada”. Sam acrescentou ainda que “em meus sete anos de empresa, participei de algumas assembleias, e nunca vi pessoas se manifestando contra uma resolução, apenas pedindo a voz para esclarecer dúvidas ou pedir mais detalhes”. Em consonância com isso, Galadriel, apesar de nunca ter assistido a uma Assembléia Geral, relatou perceber que o

relacionamento entre o conselho Administrativo e o restante dos funcionários da empresa era “muito próximo, e que por isso, quaisquer discordâncias que pudessem existir tendiam a ser discutidas no próprio ambiente de trabalho”. Para ela, no momento em que uma Assembléia Geral era convocada, “os trabalhadores acionistas já sabiam do que se tratava e a ideia geral já havia sido discutida”. Tanto que Furtado (2006, p. 81) afirma que o “grau de aprovação da diretoria chega perto de 90%”. Isto pode fornecer um indicativo que ajuda a explicar porque há um grau tão alto de concordância entre o Conselho Administrativo e os trabalhadores acionistas, mas este tópico em particular é melhor discutido posteriormente.

Algo importante que Sam afirmou durante sua entrevista é que a Assembléia Geral, apesar de ser formalmente o ícone da participação dos trabalhadores na tomada de decisão na empresa, não é a única ou mais frequente ocasião em que os trabalhadores são consultados sobre decisões gerenciais. Em primeiro lugar, ela comentou que existe um alto grau de autonomia no desenvolvimento de todas as atividades dentro da Promon; pessoas encarregadas dos projetos, tanto nos aspectos administrativos quanto de engenharia, possuem autonomia para conduzir suas atividades da forma que julgarem mais apropriadas. Os gestores, ainda segundo Sam, “explicam o que precisa ser feito e, com freqüência, pedem o conselho dos profissionais sobre como aquilo pode ser concretizado ou até se realmente o que propõem é o melhor caminho a ser seguido”. “conversas e discussões são muito comuns aqui”, completa ela.

“Quem vem de fora (clientes, fornecedores, parceiros externos) acha que conversamos sobre tudo e o tempo todo”, informou ela em tom descontraído. Em segundo lugar, ela completou que, uma vez que uma determinada tarefa é definida, “é muito comum profissionais de áreas diferentes pedirem sugestões para colegas e amigos dentro da empresa para garantir que o trabalho seja feito da melhor forma possível”. Contudo, esta forma colaborativa de trabalho, apesar de fortalecer o grau de participação dentro da Promon Engenharia, tem um efeito colateral; conforme Sam explicou “nós conversamos e discutimos muito, e isso, evidentemente, consome tempo, e por

isso, acabamos assumindo menos projetos”. Este comentário de Sam converge com a observação anterior de Boromir, quando o mesmo disse se surpreender com o fato de que era muito comum ver as pessoas conversando e tomando decisões juntos.

É interessante notar que este clima de cooperação parece ser forte na empresa a ponto de que laços são formados entre os funcionários, e estes laços, aparentemente, permanecem mesmo depois que alguém deixa a empresa. Conforme Sam, há alguns anos, ex-funcionários da Promon Engenharia criaram uma página de Facebook intitulada “Amigos da Promon”. Esta página, segundo ela, é freqüentada por um grande grupo de funcionários e ex-funcionários da empresa, e que com freqüência, estas pessoas trocam experiências, conselhos e indicações. “Tudo é informal”, reforçou Sam, mas, ainda conforme ela “isso não diminui o valor da iniciativa, e nós, da Promon, nos sentimos muito felizes em ver que mesmo quem não está mais conosco não nos esquece”.

Em relação ao grupo Amigos da Promon, Boromir mencionou fazer parte do mesmo e que o grupo é bastante unido. Ainda segundo ele, “há com freqüência pessoas dizendo estarem arrependidas por ter deixado a empresa, algumas, em tom de brincadeira e outras, nem tanto”. Ainda sobre o grupo, Gandalf brincou que sentia pela ideia não ter partido da própria empresa, tanto que eles estavam considerando fazer um canal oficial nos mesmos moldes, para agregar tanto funcionários quanto familiares dos mesmos.

Algo interessante que Gandalf mencionou neste ponto da conversa foi que “todos (trabalhadores, acionistas e ex-funcionários”, são “***promonianos***”. Em resposta à minha expressão de confusão diante do termo, ele explicou que “este é o nome que os funcionários dão a si próprios e o nome não simboliza apenas o fato de se trabalhar ou ter trabalhado na Promon; ele é usado para se referir a pessoas que gostam da empresa e se identificavam com seus valores de cooperação”. Sam acrescentou que no grupo dos Amigos da Promon, era comum ver alguém escrevendo “uma vez *promoniano*, sempre *promoniano*”. É

interessante também notar que nem Sam ou Gandalf sabiam quando o termo havia surgido. “ele simplesmente apareceu e ficou”, explica Gandalf.

Esta lealdade e identificação presentes na Promon Engenharia, mesmo entre ex-funcionários, parece ser muito diferente do alto grau de comprometimento com o trabalho visto no modelo toyotista, que, conforme Alves (2000), marcou a reestruturação do trabalho ocorrida nas últimas décadas do século XX. Galadriel, neste sentido, explicou que, pela experiência que teve com a empresa, pôde notar que “a identificação na Promon Engenharia não parte de uma campanha ideológica feita por um modo de produção, mas de algo que foi sendo continuamente construído junto dos funcionários”. Uma das falas de Gandalf ajuda a confirmar esta percepção de Galadriel; Segundo ele, no início da década de 1970, Promon Engenharia fundou a Fundação Promon Engenharia, que além de financiar a compra de ações aos trabalhadores interessados, também oferecia empréstimos aos funcionários a juros bem mais acessíveis do que o de outros bancos (“coisa de pai”, nas palavras dele) e também um fundo de previdência privada exclusivo para funcionários e ex-funcionários. Gandalf observou ainda que “o Fundo existe até hoje, e na época, foi o primeiro programa de previdência privada do Brasil”. É possível também levantar que aparentemente, todas as ações ideológicas da empresa foram feitas em conjunto com seus trabalhadores, e em função deles, afastando a ideia da participação como um meio, da forma que Alves (2000) descreve o que ocorre no Toyotismo.

Na visita à empresa, não foi possível acompanhar o andamento de uma Assembléia Geral, mas foi percebido aquilo que Sam disse sobre todos “conversarem e decidirem tudo juntos” e sobre o que Boromir disse anteriormente em relação à prática ser feita mesmo quando “não era necessário”. Durante a visita, pôde-se notar vários casos de funcionários indo às baias uns dos outros pedindo informações, conselhos ou trocando ideias. É interessante também notar que no momento em que fui recepcionado por Sam, Gandalf estava em reunião. Mas a reunião não era a portas fechadas; ela estava sendo feita em um espaço aberto, no qual ele conversava com mais três pessoas e qualquer outro trabalhador que estivesse perto poderia facilmente

ouvir a conversa. E isto não se deu porque a sala de reuniões (há uma sala de reuniões) estava ocupada, porque a mesma, que é usada para receber clientes, havia sido reservada para me recepcionar. Na ocasião, Sam explicou que “era uma reunião importante”, mas tratou o assunto (uma reunião importante sendo feita a portas abertas e no meio de muitos funcionários) como algo corriqueiro.

Diante disso e das conversas feitas especialmente com Sam e Gandalf (cujas afirmações foram consideravelmente respaldadas pelas informações compartilhadas por Galadriel e Boromir), aparentemente o modelo acionário da Promon Engenharia está ligado ao conceito de participação proposto por Motta (2004), e, portanto, está muito mais próximo da gestão participativa vista em empreendimentos de cogestão e empresas sociais do que das práticas características da Escola das Relações Humanas ou do Toyotismo. Em outras palavras, na Promon Engenharia, a participação parece ser um fim em si, e não um meio para fomentar comprometimento, eficiência e produtividade. Esta impressão acaba surgindo novamente na análise apresentada posteriormente no tópico 4.4, que discute alguns dos principais desafios enfrentados pela empresa.

#### 4.3 O MODELO ACIONÁRIO DA PROMON ENGENHARIA E A SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR

Para Chanlat (1990), a subjetividade é a unidade fundamental do ser humano, sendo expressa por meio de pensamentos, palavras e ações. Para o autor, a subjetividade nas organizações envolve o entendimento da pessoa em toda a sua complexidade; o trabalhador é, para o autor, um ser singular que, apesar de provido de características comuns, torna-se único por conta da forma como essas características se combinam nele.

No que diz respeito à subjetividade do trabalhador nas organizações, tanto Alves (2000) quanto Chanlat (2010) concordam que é algo importante, e que foi bastante comprometida pelo modo de produção capitalista, principalmente a partir do final da década de 1970. Enquanto Alves (2000)

destaca que este período se caracterizou por uma intensificação dos mecanismos de controle do capitalismo por meio de uma reestruturação produtiva, possibilitada pela expansão do Toyotismo, Chanlat (2010) observa que o capitalismo, no mesmo período, gerou uma espécie de “hegemonia tripla” de valores diretamente ligados ao sistema. Conforme o autor, seriam: A Hegemonia do Domínio Econômico, centrada na lógica de mercado como forma de adquirir e consolidar poder, a Hegemonia da Empresa, na qual percebe-se um aumento crescente do poder e influência de organizações privadas sobre governos, e por fim, a Hegemonia das Categorias de Pensamento Gerencial, percebida por meio de práticas gerenciais respaldadas na literatura organizacional e aplicadas em larga escala no meio empresarial.

Segundo Chanlat (2010), esta última hegemonia, representada pelas práticas gerenciais, tendem a coibir de forma intensa a subjetividade e experiência de vida do trabalhador, a afetividade e até mesmo a ética, de modo que sejam priorizados apenas aspectos técnicos, objetivos e econômicos nas organizações; aspectos estes voltados para a geração e potencialização do acúmulo de renda a curto prazo.

Precisamente por isso, Alves (2000) e Chanlat (2010) criticam a abordagem gerencialista e imediatista de se gerir as organizações porque ela trabalha a gestão de uma forma reducionista por relegar a segundo plano dimensões fundamentais da natureza humana. Ainda, ambos os autores reconhecem que esta abordagem não é absoluta, e que há outras formas de se gerir as organizações, formas que valorizem os acima mencionados valores da subjetividade, história, afetividade e ética. Uma destas formas de se valorizar essas dimensões fundamentais da natureza humana pode ser encontrada em empreendimentos geridos de forma participativa, nos quais a participação é um fim em si, como propõe Motta (2004).

Neste contexto, em um modelo de gestão que seja verdadeiramente participativo, parte-se do princípio de que “o ser humano é uma pessoa responsável a qual se deve conceder toda autonomia necessária para a

realização da tarefa para integrá-la na gestão mais global da empresa”. (CHANLAT, 2002, p. 121-122).

A ligação que Chanlat (2002) estabelece entre uma gestão efetivamente participativa, a ideia de se atribuir ao trabalhador total autonomia e de a ideia de se integrar o mesmo à gestão da empresa de forma sistêmica, fornece um ponto de partida interessante para se identificar o quanto uma organização se preocupa, ou ao menos respeita, a subjetividade de seus trabalhadores. Além desta ligação, para se analisar a questão da presença da subjetividade de forma mais aprofundada, o autor destaca que outros fatores que devem ser observados são as relações de afetividade e o quanto da história de cada trabalhador influencia em seu próprio trabalho e no ambiente geral da organização.

Sobre a questão da subjetividade na Promon Engenharia, Sam, precisamente por trabalhar na área de comunicação, fez observações interessantes. Segundo ela, “a autonomia é um princípio muito importante na Promon, porque, uma vez que a área de atuação da empresa (elaboração de projetos de engenharia e consultoria voltada para engenharia civil e ambiental) exige forte uso de capital intelectual e criatividade, é imprescindível que todos tenham autonomia para desempenharem suas funções. Contudo, ela reforçou logo em seguida que isso não significa que cada pessoa faz seu trabalho sozinho e por conta; Conforme Sam, “a tomada de decisão conjunta e troca de opiniões são valores muito importantes na cultura da Promon, e por isso, mesmo os trabalhadores recebendo muita autonomia de seus líderes, eles sempre conversam e discutem com outros profissionais antes, durante e depois da realização de uma atividade”. “O senso de coletividade e companheirismo aqui é muito forte, e uma boa parte dos trabalhos realizados são feitos em equipes”, explicou ela. Neste ponto, foi pedido para que Sam explicasse se, em sua opinião, a Promon Engenharia fazia um processo de recrutamento e seleção diferenciado mais focado em aspectos comportamentais do que técnicos, buscando pessoas com um perfil mais colaborativo, que soubesse trabalhar bem em equipe, etc. Segundo ela, “não, porque hoje em dia, todas as empresas buscam isso em seus funcionários. Acho que o que acontece de

diferente é que alguns candidatos pesquisam a empresa antes de tentar um estágio ou emprego – eu fiz isso na minha época – e quando vêem que a Promon Engenharia tem esse perfil, os que se identificam com isso naturalmente tentam vir para cá, e se alguém não se identifica – nunca vi acontecer aqui – a pessoa simplesmente procuraria outro emprego.”.

Quando questionada sobre a existência de divergências de opiniões e sobre como isto é resolvido, Sam reconheceu que elas podem existir, mas o próprio ambiente de união da empresa faz com que estas diferenças sejam mais raras e resolvidas de forma amigável, “mesmo que só depois de muita conversa”. Isto dá a ideia de que as divergências podem chegar a comprometer o tempo que um determinado projeto ou tarefa levem para ser concretizados, mas não comprometem a união do grupo ou a autonomia de cada indivíduo.

Como Tragtenberg (1980) explica, em empresas nas quais a cultura organizacional é muito forte, valores individuais tendem a ser suprimidos em detrimento dos valores da organização, e por isso, foi pedido a Sam que falasse um pouco sobre como a empresa trabalha com as particularidades, históricos e valores individuais de seus funcionários. Ela respondeu que, em relação aos valores, na sua percepção, as pessoas não “absorvem” os valores da Promon Engenharia; o que ocorre é que, quando entram, se identificam com os valores da empresa porque na verdade, como pessoas, eles crêem nestes mesmos valores. Ainda conforme Sam, se estes valores de trabalho em equipe, participação e cooperação não fizessem parte da pessoa, ela não conseguiria trabalhar ali. Narrando sua própria experiência, Sam explicou que, aos 17 anos, já havia feito estágios em outras empresas, mas quando fez seu estágio na Promon Engenharia sentiu que “eu realmente desejava ser efetivada, porque acreditava naquele modelo e nos ideias que a empresa abraçava”.

Quanto às individualidades, Sam explicou que na empresa, as baias de trabalho são “rotativas”, e semanalmente, os trabalhadores trocam de lugares. Além disso, conforme ela, na empresa todos os funcionários trabalham em um regime de “*home office*”, no qual, durante dois dias por semana, se trabalha em

casa. Isto, segundo Sam, é feito tanto para dar ao funcionário ainda maior liberdade sobre como deseja conduzir seu trabalho quanto por questões espaciais; “hoje, estamos em dois andares deste edifício, e se viessem todos os funcionários no mesmo dia, não haveria lugar para todo mundo”, explicou ela. Em relação às baias de trabalho, como são rotativas, imagina-se que as mesmas sejam padronizadas, mas segundo Sam, isto não acontece. “Cada vez que um funcionário ocupa uma nova baia, ele traz objetos pessoais de decoração, fotos de família, etc. Até a placa com o nome do funcionário pode ser personalizada se ele quiser”.

Ainda sobre o tópico, Galadriel informou que, em sua pesquisa na empresa, notou uma clara espontaneidade na forma como os trabalhadores conversavam uns com os outros, e percebia que com freqüência, mesmo em meio a discussões relativas a trabalho, conversavam sobre assuntos pessoais inclusive com seus gestores. Ainda segundo ela, “apesar de ser possível traçar um perfil do funcionário padrão da Promon em termos comportamentais, parecia que os trabalhadores mantinham sua individualidade dentro do ambiente de trabalho”.

Durante a visita aos dois andares, Sam mostrou as baias e foi possível notar que dificilmente encontrava-se uma exatamente igual à outra: Todas eram mais baixas, para permitir melhor comunicação entre as pessoas, e, de fato, as placas móveis com os nomes dos funcionários frequentemente eram feitas com fontes (tipo de letra) diferentes seja em tipo ou cor. As baias realmente eram decoradas com objetos pessoais de quem as ocupava naquele momento, e ao observar tais objetos, podia-se conhecer imediatamente um pouco do histórico e gosto das pessoas que as ocupavam. Via-se canecas com personagens de filmes, fotos de família, apetrechos religiosos diferentes, livros e outros itens que ajudavam a “identificar” aquele trabalhador. Os funcionários frequentemente saíam de suas baias, atravessavam o andar e iam falar com alguém sentado em um local completamente afastado, e após conversar sobre isso com Sam, compreendi que isso ocorria precisamente por causa da rotatividade no uso das baias; os trabalhadores estavam frequentemente em contato com um “vizinho” novo, e quando precisavam conversar com um “velho

conhecido”, acabavam inevitavelmente conhecendo um pouco mais sobre as pessoas por quem cruzavam no caminho.

Sam explicou que essa configuração já existia muito antes que ela fosse efetivada, e que provavelmente “foi feita para promover um maior grau de interação entre os trabalhadores”. Um detalhe interessante ainda neste ponto é que Sam explicou que “alguns dos funcionários (transitando entre baias) não tinham que estar na empresa naquele dia, mas iam mesmo assim ou para ajudar algum colega ou para discutir algo pessoalmente”. Ela própria não precisava estar ali naquele dia, mas foi ao trabalho exclusivamente para participar da entrevista e contribuir com a presente pesquisa.

Desta forma, tomando como base os parâmetros usados por Chanlat (2002) para identificar se uma empresa trabalha de forma a valorizar a subjetividade de seus trabalhadores, as falas de Sam, as percepções de Galadriel e a visita à empresa mostram que a Promon Engenharia parece reconhecer a importância da valorização da subjetividade de seus trabalhadores, pois criou mecanismos e estratégias para que a subjetividade de seus funcionários e todos os outros valores agregados a ela (respeito às origens do funcionário, ética e afetividade) pudessem ser adequadamente trabalhados e estimulados. Em relação ao possível confronto entre uma forte cultura organizacional e a individualidade do trabalhador, os baixos índices de rotatividade da empresa fornecem um indício de que a ideia de Sam de que as pessoas que trabalham ali já vieram com aqueles mesmos valores dentro de si, e por isso, decidiram ficar, parece bastante plausível.

#### 4.4 O MODELO ACIONÁRIO DA PROMON ENGENHARIA E A SUPERAÇÃO DE DESAFIOS

Tragtenberg (1980) e Faria (2007) concordam que a gestão participativa, como modo de gestão em si, apresenta desafios a serem superados, independente do tipo de gestão participativa (“gerencialista” ou “expandida”) que uma organização adote. Conforme Tragtenberg (1980), na gestão participativa de caráter gerencialista, há o desafio interno de se

conseguir atenuar os efeitos do autoritarismo e despotismo do modo de produção capitalista e ainda o de conseguir gerar maior grau de comprometimento e dedicação por parte de um trabalhador que, na verdade, não possui poder de fato sobre o trabalho em si. Desafios que, conforme Alves (2000), ao menos em parte, foram superados pelo modelo de produção Totyotista e suas práticas gerenciais, mas a um custo caro para o trabalhador. Quando se trata de iniciativas de gestão participativa de caráter expandido, como cooperativas, empresas sociais e empreendimentos de economia solidária, Faria (2007) destaca que desafios comuns a serem superados estão ligados tanto à agilidade para se tomar decisões dentro de um modelo cooperativo, uma vez a tomada de decisão descentralizada tende a ser mais lenta, quanto da dependência que alguns destes empreendimentos têm de suporte governamental.

Ainda no contexto de gestão participativa expandida, é importante destacar os desafios existentes no modelo de cogestão alemão, porque ele, por conta de suas características, se aproxima do modelo acionário da Promon Engenharia. O modelo de cogestão, na visão de Faria (2007), evidencia com clareza um desafio importante, que é a fomentação de confrontos de interesse entre empregados e acionistas, já que ambos os grupos estão devidamente representados e munidos de poder para tomar decisões.

Na cogestão, a participação de empregados com cargos de direção pode parecer, à primeira vista, uma ação democrática e que reforce tanto o caráter participativo da cogestão quanto a posição dos trabalhadores neste sistema. Contudo, o autor observa que levando-se em consideração que cargos de direção normalmente são cargos de confiança na estrutura de comando nas empresas, é necessário refletir que estes representantes terão forte tendência a ficar do lado de acionistas, e não trabalhadores, em momentos de votação, especialmente porque os mesmos têm grande participação no processo de definição de quem ocupará os cargos de direção. Isso, conforme Motta (1983) observa, abre a possibilidade para que os trabalhadores possam ser influenciados ou mesmo subornados para

indiretamente defender os interesses dos acionistas, tendo em vista promoções e aquisição de benefícios.

Outro ponto problemático que Faria (2009) levanta no modelo de cogestão é que trabalhadores da área administrativa e técnica normalmente buscam fazer carreira na empresa, o que significa assumir funções de responsabilidade e direção, fazendo com que seja improdutivo para os mesmos entrar em conflito com seus diretores, já que eles determinam os critérios e condições de promoção.

Como fora mencionado anteriormente na fala de Sam e Boromir, talvez o principal desafio que o modelo acionário da Promon Engenharia enfrenta seja a falta de agilidade na tomada de decisão, algo que Faria (2007) levanta como um problema relativamente comum em modelos de gestão participativa nos quais a participação é um fim, e não um simples meio. Sobre este tópico, Sam disse, sem embaraço, que “em muitos casos a decisão final demora para ser tomada porque as pessoas na Promon estão acostumadas a discutir, refletir e pedir conselhos a colegas, e este processo toma tempo”. Contudo, mesmo reconhecendo que há uma perda de agilidade por conta disso, especialmente nos momentos em que as Assembleias Gerais são convocadas, ela afirmou que “não há na empresa vontade nem necessidade se alterar isso, porque o fato de se tomar decisões em conjuntos é a alma daqui”; “sem isso, a Promon não seria a Promon”. Sam reforçou que a empresa nunca teve problemas para manter prazos por conta disso, mas reconheceu que por vezes recusavam novos projetos precisamente porque sabiam que não poderiam terminá-los a tempo respeitando os princípios da empresa. Agir desta forma, evidentemente reduz a margem de ganho financeiro da empresa, mas segundo ela, “esta não é a prioridade da empresa”. Esta fala, mais uma vez, converge com o último princípio da Carta de Campos do Jordão, que trata o lucro como um meio, e não um fim.

Ainda neste quesito, Boromir observou que diversas vezes, presenciou conversas e discussões amistosas sobre decisões a serem tomadas, e que, ao menos em sua opinião, aquilo não era necessário. Ele mencionou ainda que “mesmo em momentos de urgência, eu não via as pessoas deixarem de

conversar e partilhar opiniões. “Decidir em conjunto parecia uma coisa natural, principalmente entre os com mais tempo de casa, e mesmo quando decisões rápidas eram tomadas, elas nunca partiam de uma pessoa só, e nunca eram tão rápidas quanto seriam se fossem tomadas em uma empresa padrão”, conclui ele.

É interessante notar que na fala tanto de Sam quanto de Boromir a respeito, não parecia haver qualquer indício de que a tomada de decisão compartilhada tinha um ponto negativo, e que isso era preocupante; Sam, por ter mais tempo de empresa do que Boromir e pelo fato de ainda estar na Promon Engenharia, reconheceu em tom de brincadeira que “às vezes, para quem observa de fora, pode parecer um exagero a forma como trabalhamos porque aqui, a gente conversa muito, e sobre tudo”, mas que tanto para ela quanto para os demais funcionários da Promon Engenharia, isto é algo que faz parte da natureza da empresa, e que ninguém parece ter intenção ou disposição de mudar. Gandalf, apesar de reconhecer que as decisões na empresa podem levar mais tempo para serem tomadas por conta de sua cultura baseada na participação e tomada de decisão compartilhada, afirmou que isso “nunca prejudicou a empresa. O momento de retração que a Promon tem vivido nos últimos anos se deu por causa da crise econômica e política que assolou o país e por causa da retração do mercado no qual atuamos”.

A respeito da retração do mercado, Gandalf reconheceu que “a empresa precisou, como todas as outras, encontrar alternativas para lidar com a queda de atividades em seu nicho”. Conforme ele, “como a Promon Engenharia desenvolve projetos para empresas que normalmente se encarregam de obras muito grandes, a partir do momento em que estas empresas reduzem suas atividades, a Promon automaticamente tem uma redução proporcional no volume de trabalho”. Gandalf afirmou que pelo fato da Promon Engenharia ter decidido não aceitar mais projetos de empresas que estejam trabalhando para o governo (isto é melhor explicado mais adiante), a empresa enfrentou uma redução forte em seu número de clientes. Contudo, ele afirma que hoje, “a empresa passa por um momento de melhoria”.

Sobre as alternativas mencionadas por Gandalf, Sam mencionou novamente a questão do “home office”, no qual os funcionários da empresa trabalham dois dias por semana em casa. Isto, segundo ela, foi de fato feito em parte para se proporcionar maior autonomia, segurança e comodidade aos trabalhadores (lembrando aqui que por conta do trânsito de São Paulo, eu levei 45 minutos para percorrer de carro um trajeto de apenas 13 quilômetros para ir da rodoviária à empresa, e isto fora do horário de pico), mas também foi feito por conta da necessidade de reduzir custos de modo a impactar menos os trabalhadores; “hoje, ocupamos apenas dois andares na empresa, e como temos 200 funcionários, não há como todos caberem juntos no espaço que temos. Assim, alternamos os horários para que, enquanto alguns estão na empresa, outros estejam trabalhando em casa”. Esta foi uma forma que a empresa encontrou de reduzir custos sem precisar demitir mais funcionários.

Apesar disso, as demissões por vezes não podem ser evitadas. Tanto que, conforme furtado (2006) observa, a empresa possuía quase 400 funcionários em 2005, e atualmente, conta com 200. Nestes casos, Gandalf explicou que “a empresa mantém um relacionamento muito aberto com seus trabalhadores, e que com frequência, aquele funcionário que foi desligado por conta de corte de custos é recebido de volta logo que a situação permite”. Quando a empresa precisa contratar, conforme Gandalf enfatizou, “a prioridade é de funcionários que tenham sido desligados por este motivo, independente do fato do mesmo ser acionista ou não”. Ainda, ele esclareceu que nestes casos específicos, “quando um funcionário acionista é desligado, a empresa normalmente dá a ele a opção de permanecer com suas ações enquanto o mesmo estiver sem emprego”. Quando questionado se esta política é algo formal dentro da empresa, Gandalf respondeu: “não, é um valor cultural, avaliado de caso para caso”.

Gandalf acrescentou ainda neste ponto que de alguns anos para cá, “tem sido comum que trabalhadores, especialmente engenheiros, peritos em áreas muito específicas não podiam ter suas habilidades aproveitadas por causa da falta de trabalho na área. Nestes casos, nós desligamos estes

funcionários - mantendo as ações daqueles que eram acionistas - e os contratamos como consultores”

Entretanto, mesmo com estas medidas, há casos em que a situação do mercado em uma determinada região passa a ser tão precária que é cogitado o fechamento de uma unidade filial inteira. Conforme Sam explicou, “já há alguns anos, o escritório da Promon em outro estado não estava sendo economicamente rentável por causa da crise econômica. Por causa disso, existe uma discussão sobre fechar ela, mas a questão está em debate há um bom tempo, e só vai ser decidida na Assembléia Geral que acontecerá em março do ano que vem (entende-se aqui “ano que vem” como 2018).

Esta fala de Sam tem grande importância para reforçar aquilo que foi anteriormente levantado sobre a participação na Promon Engenharia estar em consonância com a definição de Motta (2004). Se a participação na empresa fosse apenas um meio pelo qual a mesma busca atingir alta lucratividade, a decisão de se fechar uma unidade que está dando prejuízo (há anos, conforme Sam) já teria sido tomada, encerrando a questão com o fechamento da filial e possível demissão de todos os seus funcionários. No entanto, isto será decidido apenas em Assembléia Geral, na qual todos os funcionários acionistas, inclusive aqueles que trabalham na unidade sob risco de ser fechada, e que, portanto, dependem dela para manter seus empregos, poderão ser ouvidos e terão direito a voto. Em outra fala, Sam deixou implícito que crê que a filial será fechada, “é triste, mas acho que não vai ter jeito”, mas o fato de se haver uma mobilização da empresa para que a decisão seja tomada em conjunto é algo que pode indicar quão importantes os valores de participação e compartilhamento na tomada de decisão são na empresa.

Conforme mencionado anteriormente, o Modelo Acionário da Promon Engenharia possui certas semelhanças com a Cogestão alemã, e por isso, é interessante verificar se as fragilidades deste segundo modelo, apontadas por Faria (2007), também se aplicariam na Promon Engenharia. Conforme Faria (2007), na Cogestão três principais problemas podem ocorrer: 1) Conflitos de interesse entre diretores e acionistas. 2) Diretores que exercem cargos de confiança podem apresentar tendência a ficar do lado dos acionistas e não dos

trabalhadores. 3) Tendência dos funcionários a não irem contra o conselho diretor porque são seus membros que definem os critérios de promoção e crescimento na empresa. Conforme as falas de Sam e Gandalf e minha percepção sobre a empresa, o primeiro destes problemas parece não existir na Promon Engenharia porque os diretores (no caso, membro do Conselho Administrativo) são também acionistas, assim como boa parte dos trabalhadores. O segundo problema também parece não se aplicar, porque na empresa não há uma “linha divisória” entre trabalhadores e acionistas. O terceiro problema, levando em consideração o fato de haver grande afinidade na visão do Conselho Administrativo e dos trabalhadores acionistas que compõem a assembléia geral, poderia representar uma situação existente na Promon Engenharia. Contudo, dado o fato de que o Conselho Administrativo é trocado a cada três anos e a empresa, como Sam informou, tem como hábito discutir tudo muito antes da realização das Assembleias Gerais, é possível que esta afinidade de pontos de vista seja fruto precisamente de conversa e discussão, e não de relações de interesse.

A Promon Engenharia, como mencionado anteriormente, é uma empresa que recebeu diversas homenagens ao longo de sua história como melhor empresa para se trabalhar; em 2015, foi escolhida como uma entre as 150 melhores empresas para se trabalhar pela 19ª vez consecutiva pelo guia Você S/A, (PROMON ENGENHARIA, 2015) e foi também como empresa da década pela revista EXAME em 2010 (EXAME, 2010). Contudo, em 2015, a empresa foi mencionada junto a várias empreiteiras em um esquema de corrupção da Petrobrás pela Operação Lava Jato; as investigações ainda estão sendo conduzidas, e ainda não há nada concreto que condene a empresa. Mesmo assim, para uma empresa que sempre foi vista como um pilar de ética, participação e responsabilidade social, a citação foi algo que teve um impacto muito forte na imagem da mesma. E após a visita feita, foi percebido que provavelmente o impacto tenha sido sentido de forma ainda mais intensa pelos próprios trabalhadores da Promon Engenharia.

No dia em que visitei a empresa, expliquei a Sam que gostaria de lhe perguntar como a empresa via a questão da delação, mas que entendia se ela

não quisesse ou não pudesse falar, e que não tocaria mais no assunto. Ela se sentiu visivelmente constrangida com a menção do fato (algo pelo qual me desculpei posteriormente), mas disse que não se importava em falar sobre o problema. Neste ponto, é interessante notar que o constrangimento dela parece ter sido sincero de forma a evidenciar que aquilo era um assunto muito delicado para ela, como se abalasse algo que lhe é muito caro.

Tanto que ao invés de optar por não conversar sobre o assunto, ou fornecer algum discurso institucional pronto que inocentasse a empresa, ela simplesmente disse: “Eu não sei o que aconteceu. Nós não sabemos o que aconteceu. Todo mundo ficou muito chocado com a notícia na época, e até agora, ninguém entendeu o que foi aquilo”. Ela acrescentou que o episódio “não afetou a credibilidade da empresa perante o mercado porque nossos parceiros nos conhecem muito bem”, e reforçou que a retração que a empresa vivenciou nos últimos anos se deu por conta de fatores econômicos, não por perda de confiança (semelhante ao que Gandalf mencionara antes).

Neste ponto, conversando sobre outro tópico, posteriormente Gandalf reforçou esta ideia afirmando que a oscilação da situação econômica no Brasil já afetou a empresa anteriormente. “Em 2005, enfrentamos um momento de retração bem parecido por causa da instabilidade econômica do país. Isto (a instabilidade econômica brasileira) afeta todas as empresas”, explicou ele. Independente disso, Sam acrescentou que a delação “mexeu muito com todo mundo aqui”. Segundo ela, “todo mundo (parceiros, clientes, fornecedores e ex-funcionários), entrou em contato na época tentando entender o que havia acontecido, ou como aquilo estava acontecendo, porque foi tudo muito estranho e repentino”.

Gandalf não comentou diretamente sobre o ocorrido, mas mencionou que a partir do final de 2015 (data em que a empresa foi mencionada na Operação Lava Jato), duas medidas fortes foram tomadas: A primeira delas foi que a aquisição e venda de ações na empresa foi congelada; “ninguém pode comprar ou vender ações até que tudo fosse esclarecido e que a situação estivesse resolvida”. A segunda medida foi que “a Promon, em Assembléia Geral, decidiu não assumir mais nenhum projeto ou contrato com empresas

que estivessem trabalhando com o governo”. Isto foi feito, conforme Gandalf, “para preservar os valores da empresa, mesmo que às custas de sua maior fonte de contratos”. Como o processo de retração da empresa começou precisamente nesta época, pode-se supor que, além da crise econômica que assolou o país, esta decisão contribuiu decisivamente para a redução de trabalho e receita da empresa. Ainda, a decisão de não assumir mais contratos com empresas ligadas a obras estatais traz consigo um indicativo importante, de que, para a empresa, ao menos no momento atual, há uma forte associação entre governo e possibilidade de se envolver em escândalos de corrupção.

Conversando com Sam, foi possível relacionar melhor esta segunda ação com o problema original da delação da empresa; conforme ela, “na época em que ocorreu o problema, a Promon desenvolvia projetos para a Odebretch, que tinha contratos com a Petrobrás”. Ainda em relação a isso, Galadriel preferiu não comentar nada a respeito porque já estava distante da empresa quando o fato ocorreu, mas Boromir, mesmo já estando fora do país em 2015, mencionou que ouviu falar da acusação por meio do grupo Amigos da Promon, e disse que ficou bastante surpreso quando soube da notícia. Ainda, informou que “todos no grupo (Amigos da Promon) enviaram mensagens de apoio à empresa, dizendo que aquilo era um mal-entendido e que tudo logo se resolveria”. Em suas palavras, “o pessoal de lá estava muito chateado, porque a empresa era como uma segunda família, e porque a empresa era de todos”. A fala de Boromir reforça a hipótese que a reação de Sam não foi um caso isolado, e que provavelmente foi compartilhada por toda a empresa.

Tanto pelo relato de Boromir quanto pelo de Sam, pôde-se perceber que mesmo os ex-funcionários da empresa agiram de forma solidária durante o momento de crise, e que a acusação afetou profundamente os trabalhadores da Promon Engenharia. Novamente, nota-se o ideal de compartilhamento, não apenas dos ganhos, mas das perdas também. E ainda mencionando este contexto de perdas, a empresa optou, em decisão conjunta, por deixar de trabalhar com contratos ligados ao governo porque entendeu que aquilo, naquele momento, ia contra seus ideais. Isto intensificou ainda mais o processo de retração que a empresa já estava vivenciando, mas para os trabalhadores

da Promon Engenharia, mesmo sendo acionistas, a perda de contratos e subsequente *downsizing* (redução do tamanho da empresa por meio de corte de funcionários e unidades menos produtivas) ainda era preferível à perda de identidade naquele momento.

Ao se conversar com os entrevistados e observar o ambiente de trabalho da Promon Engenharia, foi possível notar uma preocupação aparentemente espontânea com o compartilhamento na tomada de decisão, mesmo que isso indiretamente pudesse comprometer a situação financeira da empresa. O fato de que boa parte dos funcionários seja acionista e mesmo assim parece colocar a lucratividade em segundo plano, mostra quão alinhados os trabalhadores demonstram estar com os ideais da empresa. Ou como Sam mencionou, como eles todos se identificam com esses ideais. É interessante também notar a postura da empresa em momento de crise: A forma de se trabalhar não foi alterada, ao contrário do que ocorreria em outras empresas, e a empresa optou por se afastar de projetos que pudessem comprometer sua imagem e valores, mesmo que isto tenha os prejudicado financeiramente em um momento econômico que já era delicado. Isto denota um esforço por parte dos trabalhadores para manter o modelo de gestão existente na empresa.

Contudo, talvez o mais importante neste tópico foi examinar a reação dos funcionários em relação à delação da empresa na Operação Lava-Jato; não havia defesas prontas, ou explicações detalhadas para tentar mostrar que a empresa era inocente. Em nenhum momento, qualquer um dos entrevistados tentou cegamente defender a empresa ou atribuir a culpa a um grupo menor de acionistas (teria sido possível, por exemplo, culpar o Conselho Administrativo ou mesmo os membros da PEPSA para inocentar todo o restante dos trabalhadores), mas isto também não foi feito ou insinuado, nem mesmo por pessoas como Galadriel e Boromir, que já não têm vínculos formais com a empresa.

Tudo o que foi mostrado, especialmente nas falas de Sam e Gandalf, foram reações de aparente preocupação e tristeza com o ocorrido, deixando implícito o sentimento de que não se sabia o que havia acontecido e que, de alguma forma, a resolução daquela situação seria sentida por todos na

empresa, independente do cargo ocupado ou se o trabalhador é acionista ou não. Nisso, é possível, uma vez mais, perceber indícios da importância que o ideal compartilhamento parece ter na cultura da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi analisar de que modo ocorre a participação dos trabalhadores na gestão da Promon Engenharia. Para que tal objetivo geral pudesse ser satisfatoriamente atingido, foram trabalhados quatro objetivos específicos: Identificar as origens do modelo acionário da Promon Engenharia; Verificar de que forma ocorre a tomada de decisão na empresa; Compreender de que maneira a subjetividade do trabalhador é afetada pelo Modelo Acionário da empresa; Averiguar como o modelo acionário da empresa influencia a forma como a mesma lida com desafios internos e externos.

Por meio de um estudo de caso qualitativo e do desenvolvimento de quatro categorias de análise, uma para cada objetivo específico proposto, foi possível que cada um dos quatro objetivos específicos fosse alcançado, e com isso, que o objetivo geral do trabalho pudesse ser atingido. Cada categoria de análise foi desenvolvida levando-se em conta a inter-relação entre três fatores levantados por Godoy (2006): Autores usados como referência, fala dos participantes e percepção do pesquisador. A primeira categoria, que correspondeu ao primeiro objetivo específico, tratou das origens do modelo acionário da Promon Engenharia e da própria empresa em si, e mostrou a importância que o ideal de participação teve para a concepção tanto do modelo acionário da empresa quanto dela própria desde o início.

A segunda categoria de análise descreveu de forma detalhada como ocorre o processo de tomada de decisão na Promon Engenharia, levantando as maneiras pelas quais os trabalhadores possam exercer sua participação, os níveis hierárquicos da empresa e particularidades sobre como um trabalhador pode se tornar acionista, como são escolhidos os membros da direção e como a tomada de decisão compartilhada representa um valor cultural na empresa.

A terceira categoria de análise discute a questão da subjetividade do trabalhador e de que modo a forte cultura organizacional baseada no modelo acionário da empresa influencia a expressão da individualidade, valores e

história dos trabalhadores. Ainda neste sentido, é debatida também qual a importância que a subjetividade do trabalhador tem para a empresa.

A quarta categoria de análise encerra a pesquisa descrevendo como o modelo acionário da Promon Engenharia e seus valores de participação e cooperação afetam a forma como a empresa lida com desafios tanto internos quanto externos. É observado aqui também que o modelo, apesar de possuir diversas virtudes, pode também trazer desafios a serem superados precisamente por conta de suas qualidades. Por meio do desenvolvimento destas quatro categorias de análise, pôde-se chegar ao cerne da questão que norteou tanto o problema de pesquisa quanto o objetivo geral do presente estudo; Como ocorre a participação dos trabalhadores na gestão da Promon Engenharia. E para que se compreenda melhor a operacionalização e ideologia da gestão participativa na empresa, é interessante primeiramente observar, em uma análise comparativa, como o modelo de participação da Promon Engenharia se diferencia de outros modelos de participação discutidos ao longo do referencial teórico do presente estudo.

Ele não pode ser considerado um modelo gerencialista de participação porque os trabalhadores detêm poder real sobre a escolha da diretoria e porque detêm o controle acionário da organização, de modo que não há uma distinção entre trabalhadores e acionistas ou dono na empresa. Além disso, como a pesquisa conduzida com os entrevistados deixou claro, a participação dos trabalhadores na gestão da Promon Engenharia não é um meio, mas um fim, de forma que o conceito de participação na empresa esteja alinhado à definição proposta por Motta (2004) tanto para a participação quanto para gestão participativa no âmbito organizacional. Como nos modelos gerencialistas a participação é tratada como um meio, o modelo da Promon Engenharia não pode ser categorizado desta forma.

Ainda, o modelo de gestão participativa da Promon Engenharia também não se enquadra no modelo de Economia Solidária por conta da forma como a tomada de decisão ocorre em ambos os modelos e devido aos objetivos norteadores de cada um deles; enquanto os empreendimentos de Economia Solidária articulam a participação como uma forma de inclusão social

e modo alternativo de produção, o Modelo Acionário da Promon Engenharia se propõe unicamente a viabilizar a existência de uma empresa tecnicamente convencional dentro da economia capitalista, mas na qual as decisões sejam tomadas de forma democrática e que todo trabalhador possa ser um acionista da empresa.

De forma semelhante, o Modelo Acionário da Promon Engenharia não pode ser categorizado como o de uma Organização Solidária de Produção, mesmo porque a última faz uso de um modelo de autogestão, fato que não ocorre na Promon Engenharia, especialmente levando-se em conta os parâmetros apontados por Faria (2007) para que se possa categorizar um dado empreendimento como autogestionário. Independente disso, em termos ideológicos, a Promon Engenharia difere das Organizações Solidárias de Produção do mesmo semelhante ao que ocorre entre ela e os empreendimentos de Economia Solidária.

De modo similar, o Modelo Acionário da Promon Engenharia possui semelhanças com alguns tipos de associações cooperativas, mas os dois modelos são diferentes na forma como operacionalizam a tomada de decisão, como organizam seus níveis hierárquicos e também como são vistos no que concerne à legislação. Como Pontes (2004) observa, um recurso legal usado pelas cooperativas é a contratação de trabalhadores externos para atividades meio, trabalhadores que não são cooperados e que, portanto, não participarão da tomada de decisão na cooperativa. Ainda neste sentido, Faria (2009) lembra que em cooperativas de grande porte, especialmente no ramo do agronegócio, a gestão das mesmas é feita muitas vezes por profissionais especializados externos contratados pelos cooperados.

O Modelo Acionário da Promon Engenharia apresenta certas semelhanças com o modelo de Cogestão alemão, já que as assembleias são organizadas de forma similar e a participação dos trabalhadores na gestão é viabilizada de forma concreta como um fim, não como um meio. Além disso, em ambos os modelos, há uma forte integração ao mercado capitalista convencional e orientação para eficiência, o que não ocorre, por exemplo, com

os empreendimentos de Economia Solidária e Organizações Solidárias de Produção. Entretanto, há uma diferença crucial entre o Modelo Acionário da Promon Engenharia e a Cogestão, diferença essa que torna os modelos completamente distintos; enquanto no Modelo Acionário da Promon Engenharia não há diferença entre trabalhadores e acionistas, na Cogestão, como Faria (2007) observou anteriormente, existe uma divisão e distinção clara entre os dois grupos.

Assim, considerando todos os modelos de gestão participativa analisados no presente estudo, percebe-se que o modelo existente a Promon Engenharia é de fato singular. Usando como referência autores como Furtado (2006), a fala dos quatro participantes do estudo e as percepções do próprio pesquisador, pôde-se identificar que a participação dos trabalhadores na gestão da empresa aparentemente foi um valor crucial para a fundação da Promon Engenharia na década de 1970, mesmo este valor não estando tão explícito na Carta de Campos do Jordão, um importante documento que elenca os preceitos norteadores da companhia.

Conforme percebido em diversas falas de todos os entrevistados, a participação na Promon Engenharia é um valor que parece estar enraizado na cultura organizacional da empresa, de modo que para os trabalhadores da companhia, tomar decisões em conjunto mesmo quando “não é necessário”, parafraseando um dos entrevistados, é algo natural e até mesmo esperado. Na visita à empresa, foi possível perceber um alto grau de interatividade entre os funcionários, fato que é facilitado pela própria organização especial e estrutural das baias e do ambiente físico do local. Conforme mencionado anteriormente, mesmo uma reunião com clientes foi feita em um espaço aberto, próximo a diversos outros funcionários. Também é importante destacar aqui a fala de uma das participantes, que reforçou o fato de que, em sua opinião, os funcionários não “incorporavam” os valores da Promon Engenharia; aqueles que estavam ali, segundo ela, possuíam estes mesmos valores dentro de si e, por se identificar com a empresa, mantinham-se ligados a ela.

Esta ligação também é um ponto interessante a ser observado, porque ao contrário do que normalmente ocorre, ex-funcionários continuam mantendo contato com a empresa por meio de um grupo de Facebook intitulado “Amigos da Promon Engenharia”. Mesmo fora da empresa, estas pessoas mantêm contato com a Promon Engenharia, indicam a empresa e inclusive se mostram solidários a ela em momentos de crise, como ocorreu quando a empresa foi incluída em uma investigação da operação Lava-Jato. A empresa, por sua vez, tem como prática fazer boas indicações de seus ex-funcionários quando solicitada, recontratar ex-funcionários quando o mesmo é possível e também contratar os mais qualificados destes ex-funcionários como consultores terceirizados sempre que há oportunidade. Em resumo, a participação na Promon Engenharia parece ser um valor tão forte que mesmo quem deixa a mesma continua, de certa forma, acompanhando o que acontece com ela. O próprio termo “*promoniano*”, usado para designar todos que estão ou estiveram na empresa, reforça isso.

Em termos mais técnicos, compreendeu-se que a participação na Promon Engenharia ocorre por meio de seu Modelo Acionário, no qual todos os trabalhadores recebem a opção de adquirir ações da empresa, até um limite de 2,5%, para participar das votações que ocorrem nas Assembleias Gerais, votações essas que englobam desde assuntos administrativos à questões técnicas e estratégicas. Um detalhe interessante que foi percebido foi o fato de que a empresa parece efetivamente incentivar seus funcionários a se tornarem acionistas, porque fazem um financiamento das ações que o trabalhador deseja obter e oferecem diversas formas para que o mesmo faça o pagamento de sua cota. Conforme um dos entrevistados mencionou, o funcionário se torna acionista no momento que adquire as ações, não no momento em que as quita; como outra entrevistada confirmou, suas próprias ações foram pagas com os dividendos recebidos em três anos nos quais os mesmos foram distribuídos. Além disso, também conforme um dos entrevistados, sempre que há novas ações disponíveis, funcionários sem ações ou com menos ações recebem prioridade na compra, precisamente para evitar concentração de poder nas mãos de um grupo menor.

Ainda no que tange ao Modelo Acionário, ele também define que os membros do chamado Conselho Administrativo são escolhidos a cada três anos pelos próprios trabalhadores acionistas, com a possibilidade de uma única renovação do mandato. Além disso, as decisões de maior impacto para a empresa são propostas pelo Conselho Administrativo, mas votadas por todos os trabalhadores acionistas em Assembléia Geral. E um detalhe que merece ser mencionado novamente sobre as Assembleias Gerais é que, apesar de apenas os trabalhadores acionistas terem direito a voto, todos os funcionários podem participar e opinar nas discussões. Conforme explicado por dois dos entrevistados, há um nível de concordância muito forte entre o Conselho Administrativo e os membros da Assembléia Geral, de modo que as proposições feitas pelo Conselho, mesmo com pequenas ressalvas, são sempre aceitas pela maioria nas Assembleias. Este é um fato curioso, que poderia indicar a existência de jogos de interesse que acabam orientando a tomada de decisão, como Faria (2007) afirma ocorrer no modelo de Cogestão.

Ao questionar a razão pela qual isto ocorre, foi explicado que, como os membros do Conselho Administrativo são escolhidos pelos próprios membros da Assembléia e tudo é discutido e debatido na empresa de forma aberta, quaisquer discordâncias ou conflitos de interesse que possam ocorrer são geralmente resolvidos muito antes da realização da Assembléia Geral. Na visita feita à empresa, esta abertura na discussão e compartilhamento de informações puderam ser percebidos de forma sutil em alguns momentos; quando um dos entrevistados, que possui cargo gerencial, conduzia uma reunião com clientes em meio a outros funcionários, e quando se via trabalhadores frequentemente deixando suas baias para debater assuntos com outros funcionários. Isto mostra que aparentemente, o alto grau de concordância surge na empresa como consequência de uma cultura organizacional e rotina que valorizam a tomada de decisão de forma conjunta.

A própria estrutura do Modelo Acionário da Promon Engenharia parece permitir participação efetiva dos trabalhadores na gestão da empresa, mas analisando as falas dos participantes e a observação feita na visita, percebe-se que a maior expressão da participação na organização aparentemente não

ocorre nas Assembleias Gerais, mas no dia-a-dia da organização. Informações são compartilhadas de forma constante porque os funcionários parecem estar habituados a trocar conselhos e não apenas trabalhar, mas decidir em conjunto; os funcionários do setor administrativo e de engenharia estão separados de modo que cada grupo está alocado em um andar, mas no tempo em que estive na empresa, foi possível ver com frequência pessoas indo de um andar para o outro. Funcionários fora de suas baias conversando com outros também foi uma situação que pôde ser percebida diversas vezes, e o mais interessante nisso é que, dado o comportamento e até a expressão facial das pessoas, aquela não parecia uma situação atípica ou emergencial, mas sim algo comum e corriqueiro.

Outro importante sinal do grau de comprometimento da empresa com a questão da participação se deu por conta do debate que se prolongou por mais de um ano sobre a filial da empresa em outro estado que está em situação econômica ruim desde 2016. Uma Assembléia geral será convocada no início de 2018, e apenas nela, será decidido em conjunto se a filial será fechada ou não. Em uma empresa capitalista convencional, a decisão já teria sido tomada logo que os primeiros indícios de perda financeira surgissem, e sem o envolvimento dos funcionários.

Em uma empresa como a Promon Engenharia, na qual mais da metade dos funcionários são sócios-proprietários, ou seja, acionistas, seria de se esperar que os próprios trabalhadores, no intuito de evitar perdas financeiras e maximizar lucros, acelerassem o processo de fechamento da unidade improdutiva, mas, mas ao invés disso, discute-se a mais de um ano na empresa sobre o que fazer em relação à mencionada filial, e apenas dentro dos próximos meses a reunião para decidir a questão será convocada. Este episódio possivelmente ajuda a respaldar o que dois dos entrevistados disseram sobre o alto grau de concordância entre conselho Administrativo e membros da Assembléia Geral, porque, como este caso parece mostrar, assuntos considerados importantes são levantados e discutidos muito antes da convocação de uma Assembléia Geral, de modo que quando a Assembléia é

convocada, já existe na empresa uma espécie de consenso sobre qual curso de ação deva ser tomado.

E, talvez mais importante ainda, este episódio ajuda a fortalecer a ideia de que a tomada de decisão conjunta tem prioridade em relação ao lucro na empresa, mostrando indícios de que a participação na Promon Engenharia pode de fato ser melhor descrita como um fim do que como um meio. Esta constatação pode ser levantada principalmente porque por tudo o que foi percebido, a tomada conjunta da decisão não é vista na empresa como um agregador de eficiência ou produtividade, e sim com um valor cultural que, em termos práticos, aparentemente traz mais benefícios para os trabalhadores do que para a própria empresa.

Apesar de suas virtudes no que tange à construção de um ambiente mais democrático e participativo, o Modelo Acionário da Promon Engenharia apresenta um “efeito colateral” importante, que é a perda de agilidade na tomada de decisão, o que, como confirmado por uma das entrevistadas, faz com que a empresa assuma menos contratos de trabalho. Isto, aliado ao momento de retração de mercado que o ramo da empresa sofreu em 2016 e a própria nomeação na operação Lava-Jato no final de 2015 fez com que a Promon Engenharia enfrentasse momentos difíceis. Mas mesmo diante desta situação, a empresa não alterou sua forma de trabalhar ou tomar decisões; com o uso de medidas criativas como o home office por dois dias na semana, a mesma foi capaz de reduzir custos maximizando o uso de seu espaço físico sem precisar desligar mais funcionários. Contudo, é importante reforçar que, conforme Furtado (2006), a empresa possuía em 2005 cerca de 400 funcionários, e em 2017, o quadro havia sido reduzido a 200, mostrando que a empresa passou inegavelmente por uma forte retração na última década. É fato que não se pode atribuir isso exclusivamente ao Modelo Acionário da empresa, mas é necessário cogitar que parte do problema pode ter sido causado, ou ao menos agravado, como consequência da forma mais participativa de tomada de decisão existente na Promon Engenharia.

Em relação ao problema da nomeação na operação Lava-Jato, independente da procedência ou não da acusação, a empresa optou por não assumir mais nenhum contrato com empresas ligadas a projetos do governo, o que reduziu sensivelmente sua margem de ganhos em um momento já complicado, e evidencia que os funcionários da empresa possuem uma visão negativa do governo brasileiro, associando a relação com o mesmo diretamente com a possibilidade de envolvimento em escândalos de corrupção. Tanto que, conforme um dos entrevistados, a empresa deliberadamente preferiu a perda de mercado em um momento delicado a correr o risco de ter seu nome envolvido em mais um caso de corrupção. Isso demonstra tanto um sentimento aberto de desconfiança em relação ao governo quanto uma aparente priorização de valores em detrimento ao vigor financeiro.

Contudo, independente de como a justiça julgará o caso e se a empresa esteve ou não realmente envolvida, o fato da Promon Engenharia optar por não assumir mais projetos ligados ao governo mostrou comprometimento por valores que lhes são caros (neste caso, a ética e a integridade dos próprios sócios-proprietários) mesmo que isto, em um primeiro momento, comprometa seriamente a obtenção de lucro ou mesmo sobrevivência da empresa. E, mesmo que a empresa tenha responsabilidade no ocorrido, é provável que a decisão de assumir o contrato com a Odebrecht ocorreu da mesma forma que as decisões normalmente são tomadas na Promon Engenharia: Em conjunto e após muita discussão; em outras palavras, no caso de uma suposta condenação, os princípios éticos da empresa estariam feridos, mas seu Modelo Acionário, objeto de análise do presente estudo, não.

Por conta de tudo isso, pode-se dizer que há vários indícios que apontam a participação na Promon Engenharia como um fim. Isto se reflete em sua estrutura organizacional, mecanismos para incentivar a participação dos trabalhadores no Modelo Acionário da empresa e na forma como o ato de se tomar decisões em conjunto faz parte da cultura e dia-a-dia da empresa. Tanto na fala dos participantes quanto na percepção do pesquisador, pôde-se inferir que esta forma de gestão não está alinhada com a maximização do lucro, e que, aparentemente, pode ter contribuído para agravar a situação de retração

que a empresa enfrenta nos últimos anos. Neste contexto, é interessante mencionar que conforme a fala dos participantes e as percepções do pesquisador, nota-se que na Promon Engenharia a ideia de gestão participativa não é associada com perda ou ganho de competitividade ou eficiência; isto, por si, pode ser interpretado como um sinal de que na empresa, a gestão participativa não é vista de forma utilitarista, mas como a consequência do apreço que há por valores como compartilhamento e democracia. Em momento algum foi percebido pelo pesquisador ou comentado pelos entrevistados o fato de que a forma de gestão mais participativa da Promon Engenharia gerasse maior grau de eficiência; na verdade, pode-se entender que o que foi dito e percebido indica parcialmente o oposto. Isto, contudo, não é um demérito da empresa ou do modelo acionário, mas sim um reforço de que a participação na Promon Engenharia é um valor cultural prezado pelos seus trabalhadores.

Ainda, o fato de que os próprios trabalhadores acionistas preferam manter esta estrutura ao invés de abdicar dela para gerar maior lucratividade que seria automaticamente revertida para eles próprios mostra um comprometimento com esta visão mais participativa de gestão, e que o lucro parece não ser a prioridade para os trabalhadores acionistas da Promon Engenharia.

Como sugestões para possíveis estudos futuros no intuito de aprimorar a pesquisa realizada aqui, recomenda-se três caminhos: O primeiro consiste em tentar acompanhar o andamento de uma Assembléia Geral, para que este importante momento possa ser melhor analisado e compreendido. O segundo, de âmbito aparentemente modesto, mas de igual importância para a questão, estaria no acompanhamento de todo o processo decisório que ocorre desde o momento em que um novo projeto é aceito até o ponto em que o mesmo é entregue, para que se possa entender com maior clareza como o trabalho do dia-a-dia da empresa acontece no que tange à participação conjunta na tomada de decisão. E finalmente o terceiro consiste em expandir essa pesquisa para uma das outras duas empresas que compõem a holding Promon, de modo a identificar como a participação dos trabalhadores ocorre na gestão das mesmas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, G. **O novo e precário mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BLAU, PETER & SCOTT, Richard W. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.
- CASTORIADES, Cornelius. **Socialismo ou barbárie**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CHANLAT, J. F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho** . In: DAVEL, E VASCONCELLOS, J. "Recursos humanos" e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 118-128.
- CHANLAT, J.F. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning. 2010.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.
- DELLAGNELO, E. H. L., & SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. São Paulo: FGV, 2005.
- EID, F., GALLO, A. & PIMENTEL, A. **Desemprego, exclusão e desafios para o desenvolvimento da Economia Solidária no Brasil**. São Paulo: Revista ABET, (1)1, 2001.
- FARIA, J. H. de; VARGAS DE FARIA, J. R.. **Poder e controle em Organizações Solidárias**. In: Pimenta; Saraiva e Correa. 2006.

FARIA, J. H. de. **Gestão participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder**: fundamentos. Curitiba: Criar, 2004. Volume I.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder**: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Criar, 2004. Volume II.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder**: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Criar, 2004. Volume III.

\_\_\_\_\_. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba, Criar-FAE, 1985

\_\_\_\_\_. **Org. Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FAYOL, Henri. **Administração Geral e Industrial**. São Paulo, Atlas. 2003.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. orgs. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza, UEC, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; LAVILLE, Jean-Louis. **A economia solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

FURTADO, Raquel A. **Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno**: A Percepção dos Empregados da Promon Engenharia. Belo Horizonte: PUC, 2006. Dissertação de Mestrado em Administração.

GAIGER, L. I. **A Economia Solidária diante do Modo de Produção Capitalista**. Leituras Cotidianas. n.127, jan. 2005.

GODOY, A. S., BANDEIRA-DE-MELO, R., & SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações**: paradigmas estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva., 2006.

GOODE, W.J e HATT.P.K Métodos em pesquisa social. 2ª Ed. São Paulo: Nacional,1968.

HECKSCHER, Charles C. **The new unionism: employee involvement in the changing corporation**. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=A7h7cJTYrdMC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=HECKSCHER,+Charles+C.+The+new+unionism:+employee+involvement+in+the+changing+corporation>. Acesso em 12 de Janeiro de 2017.

HILLESHEIM, Sérgio W.. COSMO, José Roberto. **Grupos semi-autônomos: amodernização das relações de trabalho**. Rio de Janeiro: COP, 1988.

HOSBAWN, Eric. **A era dos extremos**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

LISBOA, A.M. **Economia Solidária e Autogestão**: Imprecisões e Limites. RAE-Revista de Administração de Empresas, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37266/36031>. Acesso em 10/01/2017.

LUZIO-DOS-SANTOS, L.M. **Pautas para uma outra Sociabilidade**. Londrina: Eduel, 2015.

LUZIO-DOS-SANTOS, L.M. **Socioeconomia**: Solidariedade, Economia Social e as Organizações em Debate. São Paulo: Salta-Atlas, 2013.

MACLAGAN, Patrícia. **A nova Era da Participação**. Rio de Janeiro: Campos. 2000.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MERRIAM,S.B Case study research in education. A qualitative approach. San Francisco (CA): Jossey-Bass,1988.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. Trad. Sérgio Lessa; Paulo César Castanheira. Campinas: Boitempo Editorial, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes 2001.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MOTTA. Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e Arte de ser Dirigente**. 15ª ed. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record. 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e autogestão**. São Paulo: Brasiliense, 1981a.

\_\_\_\_\_. **O poder disciplinar nas organizações formais**. Rev. Adm. Emp. Rio de Janeiro, 21(4):33-41, out.-dez. 1981b.

\_\_\_\_\_. **Participação e cogestão: novas formas de administração**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

\_\_\_\_\_. A co-gestão alemã: as conciliações do inconciliável. Rev. Adm. Emp. Rio de Janeiro, 23 (1):23-26, jan.-mar. 1983.

\_\_\_\_\_. **As empresas e a transmissão da ideologia**. Rev. Adm. Emp. Rio de Janeiro, 24(3): 19:24, jul.-set. 1984a.

\_\_\_\_\_. **Organização, automação e alienação**. Rev. Adm. Emp. Rio de Janeiro, 24(3):67-69, jul.-set. 1984b.

MONTUCLARD, Maurice. **Autogestão e dialética**. Porto: Paisagem, 1975.

PIGNON, Dominique; QUERZOLA, Jean. **Ditadura e democracia na produção**. In: GORZ, A. (Org.). Crítica da divisão do trabalho. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

PINHO, D. B. **O Que é cooperativismo**. São Paulo. Editora S.A. São Paulo-SP, 1996.

PINHO, D. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PONTES, Daniele Regina. **Configurações contemporâneas do cooperativismo brasileiro**. Curitiba: UFPR, 2004. Dissertação de Mestrado em Direito Cooperativo.

PREDEBON, E. A.; SOUZA, P. D. B. **As organizações, os indivíduos e a gestão participativa**. Curitiba: UFPR. In.: II Seminário CCSA/UNIOESTE – Ciências Sociais Aplicadas na era dos serviços, 2., Curitiba. Anais... 2003. Cascavel: Anais, 2003.

PROMON. **Promon, Corpo e Alma**. São Paulo: Promon Engenharia. 2009. Disponível em: [http://www.Promon\\_Engenharia.com.br/pt-br/sobre-ogrupos/Documents/Corpo%e%Alma.pdf](http://www.Promon_Engenharia.com.br/pt-br/sobre-ogrupos/Documents/Corpo%e%Alma.pdf). Acesso em 01 de Dezembro de 2016.

PROMON. Promon, pelo 19º ano consecutivo, é eleita entre as 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar pelo Guia Você S/A. 20 de outubro de 2015. Disponível em: <http://www.Promon.com.br/pt-br/sala-de-imprensa/Paginas/MEPVT.aspx>. Acesso em 05 de outubro de 2017.

PROMON. Empresas do Grupo. Disponível em: <http://www.promon.com.br/pt-br/empresas-do-grupo/Paginas/default.aspx>. Acesso em 06 de outubro de 2017.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A sociologia de Max Weber: sua importância para a teoria e a prática da administração. (2006). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1343/2006%20Vol.57%2cn.2%20Revisitada%20-%20Max%20Weber.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 03 de Março de 2017.

\_\_\_\_\_ **A Nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações**. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

REVISTA EXAME. Promon Engenharia é a Empresa da Década. 12 de outubro de 2010. Disponível em: [https://exame.abril.com.br/negocios/Promon\\_Engenharia-e-a-empresa-da-decada-m0099682/](https://exame.abril.com.br/negocios/Promon_Engenharia-e-a-empresa-da-decada-m0099682/). Acesso em 10 de outubro de 2017.

SCHONBERGER, Richard. **Japanese manufacturing techniques**: Nine hidden lessons in simplicity. The Free Press, New York, 1982.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. **A Economia Solidária no Brasil**. Autogestão como resposta à crise do emprego. São Paulo: Contexto, 2003.

TRAGTENBERG, Maurício. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? Rio de Janeiro: RAE, (11):4, pp. 77-21, out-dez, 1971.

\_\_\_\_\_. Burocracia e Ideologia. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1977.

\_\_\_\_\_. Administração, poder e ideologia. São Paulo: Moraes, 1980.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre o socialismo. São Paulo: Moderna, 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **“MANIFESTAÇÕES DA PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DO MODELO PARTICIPAÇÃO DA PROMON ENGENHARIA”**

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa “Manifestações da participação dos trabalhadores na gestão das organizações: Uma análise do modelo participação da Promon Engenharia”. O objetivo da pesquisa é “estudar o modelo de participação dos colaboradores da empresa na gestão da mesma, verificando quais as principais características deste modelo e impactos que o mesmo exerce.”. Sua participação é muito importante e ela se dará por meio de uma conversa levemente direcionada por algumas perguntas, que tem como objetivo apenas levantar pontos chave importantes para uma melhor compreensão do tema. A entrevista não precisará ser gravada se o entrevistado assim desejar.

Esclarecemos que sua participação é voluntária, podendo o (a) senhor (a): recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Esclarecemos, também, que suas informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Esclarecemos ainda, que o(a) senhor(a) não pagará e nem será remunerado(a) por sua participação. Garantimos, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Entre os benefícios esperados, ligados a melhor compreensão de um modelo de participação existente em uma empresa de grande porte, destaca-se a possibilidade de se fortalecer com argumentos sólidos a ideia de que uma gestão mais democrática e participativa não é um empecilho para o bom desenvolvimento de uma empresa, e que pode, inclusive, ser um fator potencializador de crescimento organizacional. Outro benefício é que a análise

de um modelo de gestão participativa que se mostrou bem sucedido, pode servir de incentivo para outras empresas seguirem o mesmo caminho. Quanto aos riscos, a pesquisa não apresenta nenhum, seja para a empresa ou para os participantes, porque todas as informações concedidas são tratadas com extremo sigilo e respeito.

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar Matheus Toledo Bechara, tento por telefone (99944-9056) quanto via e-mail (tmatheus.06@gmail.com), ou também procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, situado junto ao LABESC – Laboratório Escola, no Campus Universitário, telefone 3371-5455, e-mail: [cep268@uel.br](mailto:cep268@uel.br).

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue ao (à) senhor(a).

Londrina, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

### **Pesquisador Responsável**

RG: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura (ou impressão dactiloscópica): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Obs.: Caso o participante da pesquisa seja menor de idade, o texto deve estar voltado para os pais e deve ser incluído ainda, campo para assinatura do menor e do responsável.