

Cultura como Alma do Negócio: O Caso da Promon

Lina Eiko Nakata¹
Maria Tereza Gomes da Silva²
Bárbara Beatriz Freitag³
Esteban José Ferrari Cálvena⁴

Resumo

Nas últimas décadas as organizações percorreram o caminho da modernidade para a hipermodernidade: a empresa prevê os conflitos e se antecipa às reivindicações, atua com trabalhadores capacitados, que por sua vez aceitam e desejam mudanças, querem cooperar e são voluntários na busca da solução de problemas. O objetivo deste trabalho é analisar os processos de comunicação, decisão e liderança da Promon, uma empresa que adota o modelo participativo, com o propósito de identificar quais são os padrões culturais e as relações de poder que alavancam e/ou restringem a sua gestão. O referencial teórico adotado para contextualizar esse estudo teve como foco os seguintes assuntos: cultura e poder e processos de gestão no modelo participativo. Para o estudo de caso, realizou-se uma pesquisa qualitativa baseada em dados secundários. Após a análise dos resultados da pesquisa, foi possível constatar que, tal como consta na teoria apresentada sobre cultura e gestão participativa, na Promon a comunicação dissemina e reforça a sua cultura, há a busca do consenso nas decisões organizacionais e os líderes são considerados *genuínos representantes* dos empregados acionistas. Cabe destacar que, devido ao arranjo societário no qual 100% da empresa pertencem aos próprios empregados, a diretoria geral é eleita pelo voto direto e secreto dos acionistas. Esse estudo apresentou como limitações o fato de não incluir dados primários em sua investigação.

Abstract

In the last decades organizations walked the path of modernity to the hyper one: the company expects the conflicts and anticipates the claims, works with skilled workers, which

Artigo recebido em 18/04/2011
Aprovado em 01/07/2011

¹ Graduada, mestre e doutoranda em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. É professora de graduação e pós-graduação da ESAGS/FGV, FIA e IPOG. Foi consultora do Great Place to Work Institute Brasil.

² Jornalista formada pela Universidade Federal do Paraná, autora do livro "O Guia dos MBAs" (Campus, 2000) e mestranda em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

³ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2007), pós-graduada Lato Sensu em Gestão de Pessoas nas Organizações pela mesma universidade (2008), e mestranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.

⁴ Graduado em engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Possui especialização em administração pela Fundação Getúlio Vargas e MBA executivo pela Fundação Dom Cabral. É mestrando pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Foi executivo de marketing na Telefônica em São Paulo.

in turn accept and want change, want to cooperate and are volunteers in the search for problem solving. The objective of this study is to analyze the communication processes, decision making and leadership Promon, a company that adopts the participatory model, in order to identify what are the cultural patterns and power relationships that leverage and / or restrict its management. The theoretical context adopted for this study focused on the following issues: culture and power and process management in the participatory model. For the case study, there was a qualitative study based on secondary data. After analyzing the survey results, we determined that, as stated in the theory presented on culture and participatory management in Promon communication disseminates and reinforces its culture, there is the search for consensus in decision-making and organizational leaders are considered genuine representatives of the employees shareholders. It should be noted that due to corporate arrangement in which 100% of the company are owned by their own employees, the board is usually elected by direct and secret vote of the shareholders. This study had limitations such as the failure to include primary data in their investigation.

1. Introdução

Durante muito tempo, as organizações foram tratadas como a soma de dados, recursos, mão-de-obra, procedimentos, equipamentos. Sabe-se hoje que elas são muito mais do que isso, são um conjunto vivo de respostas, relações e contradições. Esse conjunto se transforma e evolui conforme o ambiente à sua volta. Uma prova disso é ver como as organizações, assim como a sociedade, percorreram nas últimas décadas o caminho da modernidade para a hipermodernidade (PAGÈS, 1987).

Na empresa moderna, o poder era somente exercido pelos chefes, que detinham as informações e os segredos, que negavam o conflito em nome do bem-estar dos empregados e da satisfação dos clientes. O reconhecimento era dado a quem se conformava às regras. Na sua versão hipermoderna, o poder foi deslocado para os procedimentos. A empresa prevê os conflitos e se antecipa às reivindicações. Trabalhadores capacitados, com iniciativa, aceitam e desejam mudanças, querem cooperar, são voluntários na busca de solução para os problemas.

Da mesma forma, evoluíram os estudos sobre a administração de empresas. Não é o caso de voltar a Taylor e Fayol, com suas teorias dedicadas às tarefas e estruturas, respectivamente, que foram revolucionárias no início do século XX. O foco aqui está no surgimento, nos anos 1990, da gestão participativa, numa oposição à tradicional gestão autoritária presente na empresa moderna. Essa filosofia – que alguns chamam de doutrina – encontra uma precursora na Promon, empresa paulista que a adota deste o começo dos anos 1970.

Para Maximiano (1994), há três níveis de complexidade na gestão participativa, sendo o mais elevado aquele que prevê a participação nos lucros e resultados. Na Promon, pode-se

dizer que há uma categoria acima dessa, pois os trabalhadores compartilham também a propriedade da organização. O arranjo societário – e seus desdobramentos de gestão – é uma das facetas que tornam a Promon peculiar para este estudo. O objetivo deste trabalho é analisar os seus processos de comunicação, liderança e decisão para identificar quais são os padrões culturais e as relações de poder que alavancam e/ou restringem a gestão participativa nesta empresa em particular.

Uma busca preliminar na base de dados da pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar encontrou três fatos que justificaram o interesse pela Promon. O primeiro é que a gestão participativa é um modelo ainda de rara adoção no Brasil. O segundo é que na lista das 150 melhores empresas para trabalhar de 2009, a última disponível, apenas a Promon pertence 100% aos próprios empregados. Por último, sabe-se que esta empresa é uma das duas eleitas entre as melhores para trabalhar em todas as edições dessa pesquisa desde 1997. A partir disso surgiu o interesse em verificar o desenvolvimento do tema no meio acadêmico e descobriu-se que são poucos os estudos sobre gestão participativa, um modelo que está na fronteira do conhecimento da administração.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, contempla-se o referencial teórico, estruturado por cultura e poder, processos de gestão no modelo participativo, comunicação, liderança e decisão; a partir disso, os procedimentos metodológicos são apresentados, seguidos por uma descrição da empresa estudada; é realizada uma análise dos resultados obtidos, e então são feitas as considerações finais.

2. Referencial teórico

A fim de contextualizar este estudo estruturou-se o referencial teórico em dois tópicos principais: cultura e poder e processos de gestão no modelo participativo.

2.1 Cultura e poder

Cultura e poder são termos que caminham juntos nos estudos de organizações complexas realizados por diversos autores nacionais e estrangeiros. Pettigrew (1989) relaciona questões políticas com a cultura organizacional quando discute a distribuição de poder na empresa. Segundo o autor, alguns grupos de poder têm interesses associados aos pressupostos que são relevantes para o desenvolvimento da organização e esses grupos

provavelmente não estão dispostos a abandonar tais crenças se não houver um desafio consistente.

Segundo Fleury (1989, p. 22), “cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos”, que tem capacidade de ordenar, atribuir significados, construir identidade da organização e instrumentalizam as relações de poder.

Cultura é resultado de um processo de aprendizagem grupal bastante complexo, inicialmente muito influenciado pelos valores e suposições dos líderes. À medida que o grupo é bem-sucedido, porém, é a cultura que define o tipo de liderança aceita pelo grupo. No entanto, se a sobrevivência do grupo é ameaçada, os líderes voltam a ter papel importante, fazendo o grupo agir em determinada direção. Por isso, cultura e liderança estão fortemente relacionadas (SCHEIN, 2007). Durham (1984) relaciona a cultura à antropologia, ao explicar que padrões culturais implicam em condutas estritamente idênticas. Seria, assim, uma estrutura que permite atribuir significado a determinadas ações.

Quanto à cultura organizacional, costuma-se enfatizar as situações críticas que os grupos compartilham ou assumem em comum (SCHEIN, 2007). Aktouf (1994) afirma que a cultura é diagnosticável e reconhecível, e que pode ser transformada, manipulada e mudada. Analisar o que se ensina aos novos membros de uma organização é uma das formas de desvendar a cultura, pois é um momento em que valores e pressupostos básicos são transmitidos (SCHEIN, 2007). No entanto, ainda não se vêem aí as regras de comportamento da cultura, pois elas são incorporadas à medida que os indivíduos ganham *status* permanente e entram nos círculos mais íntimos do grupo (SCHEIN op. cit.). Isto representa as redes de poder.

O conceito de poder inicialmente destacado por Weber (1968) revela os tipos ideais de dominação e das estruturas de autoridade, em que o poder é definido como a habilidade de influenciar pessoas sem que elas ofereçam resistências. Para Foucault (1979), o poder é um conjunto de práticas sociais e discursos construídos ao longo da história. Segundo Brito et al. (2008), o poder é um fenômeno relacional recíproco que, em certas contingências, pode estar temporariamente em desequilíbrio, favorecendo uma das partes. Os autores ainda vêem as organizações como arenas políticas, em que há os protagonistas (grupos de trabalho) e os mecanismos das relações de poder entre eles (coalizões, estratégias e contra-estratégias de ação).

A cultura participativa surge e é desenvolvida quando os dirigentes de uma organização acreditam que o ser humano é confiável e gosta de assumir responsabilidades (MAXIMIANO, 1995). O modelo participativo depende de uma cultura aberta a essa possibilidade, na qual o poder está pulverizado entre os membros da organização. Relembrando Michel Foucault, o poder se prolonga de um ponto central até suas extremidades (MACHADO, 1979).

2.2 Processos de gestão no modelo participativo

A gestão participativa, de forma abrangente, pode ser considerada como uma filosofia ou doutrina que permeia um dos campos mais complexos das novas teorias da administração. Ao valorizar a participação das pessoas nos processos decisórios ela envolve diversos conceitos, técnicas, experiências e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário (PENTERICH, 2006). Devido a essa complexidade, ainda não há um consenso na academia em relação ao significado do termo *gestão participativa*, conforme verificado por Furtado e Carvalho Neto (2007) em recente revisão da literatura.

Maximiano (1994) estabelece três níveis de participação dos empregados na gestão: o autoritário, o diretivo e o participativo. Este último, por sua vez, também possui três graus de complexidade. O primeiro é o processo educativo baseado na informação e comunicação. Na seqüência, encontram-se envolvimento, delegação e decisão. Por fim, no grau máximo, há o poder de decisão ampliado e a participação nos lucros e resultados.

Furtado e Carvalho Neto (2007) destacam que há duas linhas principais de estudos críticos sobre o tema. A hipercrítica assume que o investimento das empresas em práticas de gestão participativa é uma tentativa de tornar os trabalhadores mais dóceis. A segunda linha de pesquisa considera que há vantagens para ambas as partes. A participação, ainda que em níveis reduzidos, proporciona ganhos de auto-estima, autonomia e desenvolvimento pessoal e profissional ao trabalhador refletindo positivamente nos resultados do negócio.

Para Medeiros (1994, apud GIUSTINA, 2001), na gestão participativa, a qualidade é resultado da participação e esforço de todos em suas tarefas. Dessa maneira, a organização que assume esse modelo de gestão tenta aprimorar quatro fatores no seu ambiente de trabalho: a amplitude, o poder de decisão, a informação e visão do conjunto, e o reconhecimento (MAXIMIANO, 1995). Neste último item, uma forma característica é a participação nos lucros e resultados.

O modelo de gestão participativo é um processo estrutural que depende mais da empresa e do sistema que das atitudes e comportamentos das pessoas. Nele, a estrutura organizacional apresenta-se departamentalizada por produto, cliente, serviço ou problema, e não em funções (MAXIMIANO, 1995). Os especialistas ficam na base, junto da operação, e não nos níveis superiores do organograma. Por essa razão, Altheman (1999) enfatiza a necessidade de um forte envolvimento intelectual e emocional dos líderes, que devem assumir o papel de integradores, mentores e motivadores.

Faria (2009) afirma que cada organização possui um modelo de participação com características únicas, pois é influenciado pela estrutura socioeconômica, cultura organizacional e fatores particulares a ela. E, segundo Maximiano (1995), cabe à empresa definir quais decisões devem ser compartilhadas, quais são de alçada do grupo de trabalho e quais pertencem aos líderes.

Para melhor compreensão dos processos de gestão no modelo participativo e aderência ao tema da pesquisa, optou-se por abordar teoricamente, também, os processos de liderança, comunicação e decisão, a seguir.

2.2.1 Liderança

Os líderes de hoje enfrentam novos desafios ao modelo tradicional de liderança nas empresas. O enfraquecimento da lealdade do empregado para com a empresa, o avanço da tecnologia e das telecomunicações, a transformação do conhecimento em riqueza econômica, a fragmentação das organizações e novas formas de contrato social são alguns exemplos dessas mudanças (KOUZES; POSNER, 1997). Essas novas relações de trabalho exigem do líder novas competências: uma delas diz respeito ao seu papel na construção de uma gestão mais participativa.

Não se trata simplesmente de eliminar a gestão diretiva, já que, como afirma Maximiano (1995, p.86), “[...] os dois modelos não são mutuamente excludentes”. Embora ambos se apoiem na autoridade formal para existirem, no modelo participativo existe maior autonomia dos grupos. Segundo o mesmo autor, a liderança em modelos participativos de gestão é compartilhada e, o poder, redistribuído. Surgem ainda diferentes categorias de participação na liderança. Na co-gestão, os empregados elegem colegas para comissões que participam da administração da empresa. Na autogestão, existe uma autonomia completa de uma pessoa ou grupo. Ela existe quando os participantes são também proprietários do

empreendimento. Os principais instrumentos da autogestão são as assembléias, os plebiscitos e as reuniões. Em organizações grandes e complexas, a autogestão é praticada por meio de uma diretoria designada pelos proprietários assumindo o que Maximiano (1995, p. 115) denomina de “democracia representativa”.

Uma importante discussão envolvendo o modelo participativo de liderança é o seu impacto nos resultados da empresa. Em estudo realizado por Ogbonna e Harris (2000) com mil organizações do Reino Unido, os autores demonstraram que a relação entre os estilos de liderança e o desempenho de uma empresa é mediada pela sua cultura. Isso indica que o estilo de um líder não impacta diretamente o resultado de uma empresa, mas relaciona-se indiretamente a ele por meio da cultura organizacional que ajuda a construir. No estudo, o estilo de liderança participativo foi o que apresentou o maior impacto sobre os resultados devido à sua colaboração positiva para a construção de culturas competitivas e inovadoras.

2.2.2 Comunicação

Entre as diversas definições sobre comunicação organizacional, uma das mais completas foi a declarada por Deetz (2001, apud RESE; CANHADA; CASALI, 2008): “a comunicação organizacional procura compreender o sentido, o significado, evidenciar como realidades específicas são produzidas e mantidas socialmente por meio de falas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias”. O tema tem sido estudado tanto pelas escolas de comunicação quanto pelas de administração. Foi no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, no Canadá, que surgiu uma das mais influentes linhas de pesquisa sobre comunicação organizacional das últimas décadas.

Conhecida como Escola de Montreal, refere-se inicialmente aos estudos conduzidos a partir da década de 1980 pelo professor James Renwick Taylor, nos quais defende que as organizações surgem *em e através* da comunicação (VILAÇA, 2008). Para ele, sem comunicação não existe empresa e vice-versa. Conforme Vilaça (2008), essa escola de pensamento evoluiu nos estudos de comunicação organizacional ao interpretar os fenômenos sociais ocorridos no ambiente corporativo como processos simbólicos.

Para Casali (2008), a comunicação envolve a organização de palavras, idéias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal. Taylor e Cooren (1997) afirmam que a comunicação organizacional é universal, pois não há comunicação que não organize ou organização que não comunique. A comunicação acontece em dois tipos de discursos: a

conversação e o texto (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004). Por um lado, a conversa estabelece as bases para a ação e mantém a coordenação entre os membros da organização; por outro lado, os textos são construídos pelos membros do grupo e se tornam o referencial para conversas futuras.

Um aspecto importante da comunicação organizacional é sua capacidade de dar sentido às ações e experiências: “[...] a comunicação cria e recria sentidos, atuando como uma ligação entre os diferentes e conflitantes grupos” (VILAÇA, 2008, p. 4). O *sensemaking*, o fazer sentido, segundo Rese, Canhada e Casali (2008), é retrospectivo (ocorre depois que a ação aconteceu) e reflexivo (a ação fará sentido quando puder ser explicada por meio da linguagem). O *sensemaking* invoca a linguagem à medida que os membros aprendem a partir de experiências prévias compartilhadas. A linguagem é usada pelos membros do grupo para nomear os eventos e influenciar um ao outro; mas também é usada para apoiar e entender.

A comunicação pode ser considerada como insumo para todos os tipos de controle, do autocrático ao autocontrole, daí a importância da comunicação nas organizações, em especial nas de gestão participativa (MAXIMIANO, 1995). Neste estilo de gestão, uma das metas da administração é equilibrar informação com poder decisório. Cargos com poder de decisão ampliado exigem mais informação disponível aos seus ocupantes. Logo, para Maximiano (1995), a medida mais simples para alavancar a gestão participativa é aprimorar a comunicação.

2.2.3 Decisão

A participação dos empregados nas decisões pode ocorrer em diferentes níveis. Conforme constatações de Maximiano (1995), o mais comum é a participação em processos de planejamento estratégico. Na administração por objetivos, os empregados contribuem para a análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além da definição de metas, de estruturas, e até mesmo de novos negócios, de endividamento e de investimentos.

Na equipe autogerenciada, indivíduos com objetivos em comum decidem como vão alcançá-los. A experiência prática com esses grupos indica a importância de se estabelecer níveis de compartilhamento das decisões e os tipos específicos de decisão que o grupo pode tomar. O autogerenciamento pode ocorrer por meio de três tipos de equipes: grupos funcionais permanentes, grupos temporários, e comissões e comitês (MAXIMIANO, 1995).

O envolvimento das pessoas no processo decisório de uma organização participativa supera a simples comunicação, pois envolver implica buscar em conjunto a solução dos problemas. Segundo Maximiano (1995), mais do que serem informados e darem opiniões, os empregados desse tipo de organização ajudam na tomada de decisões, num processo que pode culminar com a transferência do poder do líder para o indivíduo (ou grupo).

Para muitos especialistas, os processos decisórios coletivos são a forma eficaz de tomar decisões. Segundo Dornelas e Hoppen (1999), a ciência administrativa evoluiu na direção de retomar uma vocação da espécie humana, a das ações em grupo. Já o acelerado desenvolvimento dos recursos amplia as possibilidades de comunicação dos grupos, de modo a que realizem tarefas de uma maneira realmente cooperativa. No tópico a seguir serão conhecidos os procedimentos metodológicos, que formaram a base para o estudo realizado.

3. Procedimentos metodológicos

3.1 Delineamento metodológico

Esta pesquisa é de caráter qualitativo, na forma de estudo de caso, considerando-o como o estudo de eventos dentro de seu contexto na vida real (YIN, 2005). Pela circunstância exclusiva e pelo caso típico ou representativo, este é um estudo de caso único em que o foco ficou concentrado numa organização e numa unidade de análise específica. Especificamente, segundo Godoy (2006), este estudo de caso teve uma orientação interpretativa, devido à utilização de descrição do fenômeno estudado com o objetivo de encontrar padrões nos dados, relacioná-los e compreendê-los de modo a responder ao problema proposto.

A unidade de análise deste estudo foi o modelo de gestão adotado pela Promon S/A, a holding do grupo, que possui um arranjo acionário peculiar, em que somente os empregados podem ser acionistas, por atuar no mercado por projetos e por empregar o modelo participativo de gestão. A história de vida da organização concentra-se nas informações da Promon Engenharia, a primeira de suas empresas.

É necessário esclarecer ainda a opção de investigar, especificamente, os processos de liderança, comunicação e decisão. Isto se justifica pela sua relevância para a gestão participativa, tal como é preconizado por Maximiano (1995). Para este autor, o envolvimento das pessoas no processo decisório numa empresa com esse estilo de gestão só é obtido com um aprimorado sistema de comunicação e com líderes no papel de integradores e motivadores.

3.2 Coleta de dados

A pesquisa bibliográfica foi o ponto de partida para a investigação proposta (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Atenção especial foi dada a livros e publicações acadêmicas em eventos e periódicos, com foco nos temas deste artigo. Na fase seguinte, a empírica, optou-se por trabalhar com a pesquisa documental, que é uma das fontes de dados e evidências válidas para esse tipo de estudo, conforme Yin (2005). A técnica é diferente da pesquisa bibliográfica pelo uso de material que não foi editado. Segundo Martin e Theóphilo (2007), um estudo pode ser exclusivamente desenvolvido com o emprego dessa técnica, sendo ela mais utilizada em estudos de caso e pesquisa-ação.

Os documentos utilizados foram de fonte secundária classificados em:

- Diretos: documentos disponibilizados pelo site, Carta de Campos do Jordão, compêndio Corpo e Alma;
- Indiretos: vídeos com a assembléia de posse do novo presidente e de entrevistas com empregados e líderes; caderno de políticas e práticas de recursos humanos e os resultados da pesquisa de clima organizacional da Promon obtidos por meio da pesquisa para o *Guia Exame e Você S/A - As Melhores Empresas Para Você Trabalhar*, edição 2008.

Além disso, os pesquisadores assistiram a uma palestra do executivo Luiz Ernesto Gemignani, presidente do Conselho de Administração da Promon S/A, ocorrida em maio de 2010. Intitulada “Cultura como Alma do Negócio”, o evento foi aberto ao público e ocorreu na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

De acordo com Yin (2005), estudos de caráter qualitativo por essência também podem utilizar dados quantitativos para esclarecer aspectos da investigação. Foi o caso deste estudo: para obter a opinião dos empregados – e contrapô-la às práticas declaradas pela empresa – foram usados os dados da pesquisa de clima organizacional elaborada com metodologia do Programa de Gestão de Pessoas (Progep), ligado à Fundação Instituto de Administração (FIA), para a lista das melhores empresas para trabalhar, anteriormente mencionada. Esta pesquisa, segundo Veloso et. al (2007), apresenta um caráter quantitativo e é um levantamento anual sobre clima organizacional realizado com mais de 500 empresas e mais de 140 mil empregados. Ela consolida as percepções dos empregados de acordo com a escala Likert e as categoriza em quatro estratos: identidade; satisfação e motivação; aprendizado e desenvolvimento, e liderança. Neste estudo, foram analisadas as respostas dadas pelos

empregados da Promon na pesquisa de 2008 para as categorias de liderança e de satisfação e motivação.

3.3 Procedimento de análise dos dados

O envolvimento criativo do pesquisador é a marca registrada da análise de dados na pesquisa qualitativa, segundo Godoy (2006, apud TESCH, 1990). Isto ocorre porque os procedimentos não são mecanicistas: os dados são divididos em unidades que fazem sentido ao pesquisador. Depois são categorizados, comparados e o resultado é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado. A análise realizada para este estudo seguiu o método já mencionado. Além disso, no procedimento de análise empregou-se o método de triangulação de dados a partir de fontes múltiplas de evidências (YIN, 2005).

Adotou-se o método de Diagnóstico e Intervenção de Poder e Cultura proposto por Fischer (1989) para dividir os dados coletados nas seguintes categorias: análise contextualista, características organizacionais, relações interpessoais, relações organizacionais e redes de poder. Isto possibilitou a elaboração de dois quadros que sintetizam e respondem ao problema e objetivo desta pesquisa. O primeiro compara os dados declarados pela empresa com os percebidos pelos seus empregados. Dele emergem os padrões culturais e políticos em relação à comunicação, liderança e decisão.

Os dados *declarados* são aqueles oriundos dos documentos que descrevem a história, as práticas, crenças e valores da Promon: seu *site*, a carta de Campos do Jordão, o compêndio Corpo e Alma e o caderno de políticas e práticas de recursos humanos. Os *percebidos* são aqueles identificados na pesquisa para *As Melhores Empresas Para Você Trabalhar*, no vídeo com as entrevistas de empregados sobre a eleição e posse do novo presidente e na palestra *Cultura como Alma do Negócio*.

Esses dados deram origem ao segundo quadro: uma síntese dos padrões que alavancavam e/ou eram possíveis restritores para o modelo de gestão da empresa.

4. A empresa

Fundada em 1960, a Promon é uma empresa de engenharia de projetos e tecnologia, com clientes em setores como energia elétrica, óleo e gás, mineração, metalurgia, química e obras civis. Sua equipe de 1300 empregados projeta e implanta desde refinarias de petróleo a

unidades petroquímicas, de usinas nucleares a fábricas de aviões, de linhas de produção de automóveis a linhas de metrô. A empresa nasceu de uma aliança entre a americana Procon e a brasileira Montreal Engenharia. Em 1966, devido às turbulências econômicas e políticas locais, o grupo americano decidiu deixar o país e vendeu a sua participação para um grupo de empregados da própria Promon. Quatro anos depois, o grupo comprou também a parte da Montreal – tornando-se proprietário de 100% do capital. Com o controle total da empresa, os novos donos se reuniram num seminário em Campos do Jordão (SP) e escreveram um documento que definia os princípios, crenças, valores e objetivos da nova administração. Constam da *Carta de Campos do Jordão* o novo arranjo societário, o modelo participativo de gestão e a sua caracterização como *comunidade de profissionais*, entre outras medidas. Com apenas oito itens, a Carta de Campos do Jordão é um marco na construção da cultura e das relações de poder que norteiam a vida da Promon deste então. Ao voltarem para São Paulo, uma circular convidou todos os empregados a se juntarem ao grupo de acionistas.

Figura 1: A Carta de Campos do Jordão e seus princípios

Foco do negócio: projetos de engenharia

Excelência técnica e ética profissional

Realização profissional e pessoal.

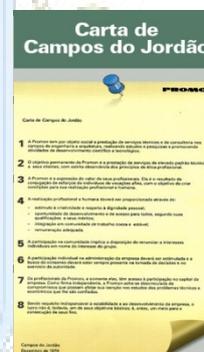
Proporcionada através de: criatividade e respeito, oportunidade e meritocracia, comunidade, remuneração adequada

Renúncia do individual pelo coletivo

Participação e busca pelo consenso

Modelo acionário

Lucro visto como meio, e não um fim



Fonte: Adaptada da Promon.

Quatro décadas depois do encontro histórico, cerca de 80% dos empregados são sócios da organização. Todos os novos contratados têm o direito de comprar ações e quem é desligado deve vender sua parte. Além disso, a cada três anos os empregados acionistas participam da eleição direta e secreta do Conselho de Administração e da Diretoria Geral da Promon S/A, a holding do grupo. O resultado é auditado por consultoria independente e o peso do voto é proporcional à participação acionária do eleitor. Em abril de 2010, a empresa

elegeu seu quarto presidente, o engenheiro Luiz Fernando Rudge, para seu primeiro mandato. Os anteriores foram reeleitos até três vezes.

O encontro no interior de São Paulo também definiu que a Promon tem como objetivo criar condições para a realização profissional e humana de seus empregados. Pesquisas externas de clima organizacional têm captado a aprovação da equipe quanto ao seu modelo acionário e de gestão. Desde 1997, quando foi publicada pela primeira vez, a empresa está na lista do Guia Exame e Você S/A - *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. Essa pesquisa é realizada com questionário respondido pelos empregados e os resultados são comparados às demais empresas participantes no mesmo ano. A Promon é uma das duas organizações a se manter entre as melhores em todas as edições deste guia.

4.1 Análise contextualista

A transição dos anos 1960 para os anos 1970 marcaram uma época de contradições para a sociedade brasileira. Na economia, acontecia o milagre econômico e o pleno emprego. No futebol, a seleção canarinho conquistava o tri-campeonato. Na política, a ditadura militar censurava a imprensa, proibia sindicatos e mantinha os políticos sob controle. Nas empresas, reproduzindo o ambiente político externo, a liderança paternalista e fortemente hierarquizada raramente cogitava a participação dos empregados na gestão. Em 1970, neste contexto externo (PETTIGREW, 1989), um grupo de doze empregados, liderados pelo engenheiro Tamas Makray, que acabara de adquirir o controle da Promon Engenharia, escreveu um documento precursor da gestão participativa no Brasil e que poderia ser considerado subversivo aos olhos dos militares que governavam o país.

Embora fundada dez anos antes pela *joint venture* brasileiro-americana, o encontro de 1970 em Campos de Jordão marca o nascimento da Promon tal como ela é atualmente. Sua filosofia, visão e valores determinam desde então a forma de pensar, agir e sentir da empresa – e a maneira como ela enfrentaria os problemas internos e externos das décadas seguintes. Um exemplo disso ocorreu nos anos 1980: até então, a metade do faturamento da Promon dependia de obras de infra-estrutura do Governo, cuja capacidade de investimento ficou comprometida com a crise econômica que marcou a Década Perdida. Diante da conjuntura negativa, os gestores da Promon se voltaram para a Carta escrita em 1970. Num reexame de seu teor, optaram por manterem-se fiéis às suas crenças e valores. Se algo deveria ser mudado,

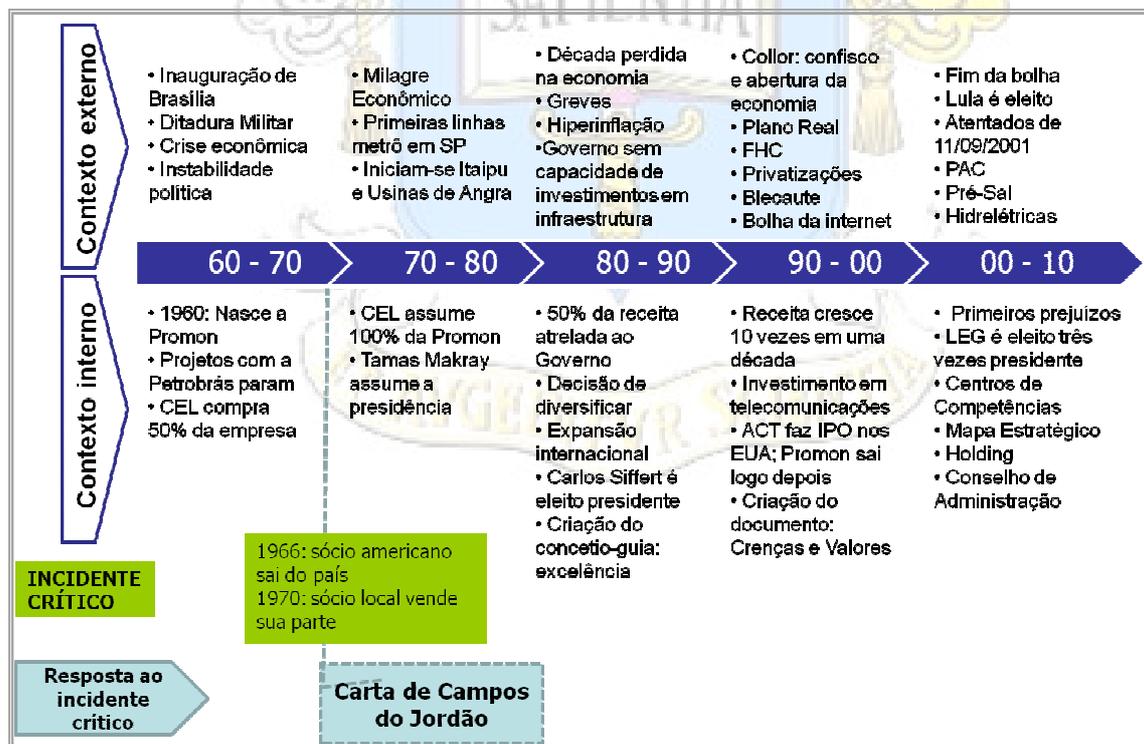
Cultura como alma do negócio: O caso da Promon

seria a estratégia de negócios: foi o que fizeram com a busca de outros mercados, inclusive internacionais. Em 1989, enquanto o país passava pela sua primeira eleição direta para presidente da república depois de quase três décadas, a Promon viveu a sucessão da sua primeira geração de gestores: o engenheiro Carlos Siffert foi eleito para presidente pelo voto direto e secreto dos empregados acionistas. Sob sua gestão, nos anos 1990, a receita da empresa cresceu dez vezes.

Na virada do século, quando a bolha da internet estourou provocando prejuízos em todo o mundo, a Promon também precisou fazer demissões e fechar subsidiárias. Nesse momento, uma nova reflexão sobre princípios, crenças, valores e ideais foi marcada para Campos do Jordão. Os 40 dirigentes lá reunidos escreveram um novo documento: Visão, Missão, Valores; mas este, em vez de substituir, reforçou a Carta de 1970. Em 2001, ano seguinte ao encontro, é realizada nova transição na diretoria geral. Luiz Ernesto Gemignani assume o primeiro de três mandatos consecutivos, sempre eleito pelos colegas. Em abril de 2010, Gemignani foi substituído por Luiz Fernando Rudge na diretoria geral, igualmente alçado ao cargo pelos empregados acionistas.

A seguir, a figura 2 traça uma linha do tempo da Promon comparando os contextos interno e externo.

Figura 2: Linha do tempo da Promon.



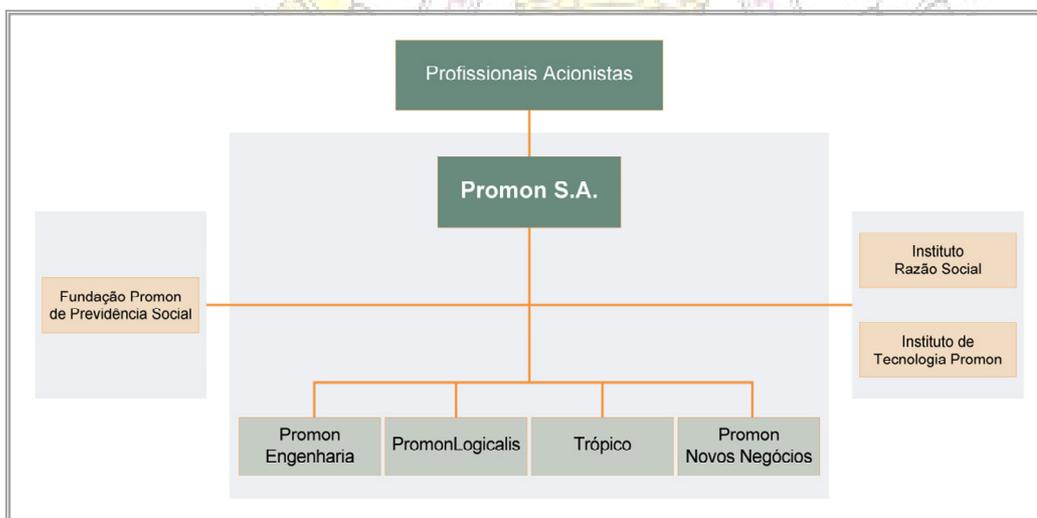
Fonte: Os autores.

4.2 Características organizacionais

4.2.1 Estrutura

A Promon S/A é uma holding de um grupo de empresas independentes, cada uma com equipe e estrutura gerencial próprias. A Promon Engenharia é a maior das subsidiárias e atua nos setores de óleo e gás, mineração e metalurgia, energia elétrica, química e petroquímica e meio ambiente. A figura 3 apresenta a estrutura societária da Promon.

Figura 3: Estrutura societária da Promon.



Fonte: Promon.

4.2.2 Processos

A Promon mantém processos que integram de maneira formal e estruturada todas as áreas. Com visão sistêmica e transparência, os processos dão suporte ao modelo de gestão participativo. Um processo a ser destacado é o sucessório: a direção geral é eleita pelos empregados acionistas para um mandato, renovável, de três anos. A empresa enfatiza a importância da participação de todos na eleição, que tem votação direta e secreta e é apurada por auditores independentes. Os cargos de direção funcional e o comando das subsidiárias são escolhidos pelo diretor presidente, em conjunto com a diretoria geral. É dada preferência a

promoções internas e mobilidade lateral. Num sentido mais amplo, a empresa adota o PMBOK/PMI, além do Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

4.2.3 Políticas

Os valores e princípios declarados nos documentos formais norteiam as políticas da Promon. A contratação de pessoal, por exemplo, é tratada como uma questão estratégica: todos os candidatos passam pelas mesmas etapas do processo seletivo e são avaliados sob os mesmos critérios e exigências, independentemente do cargo a ser ocupado.

Uma vez contratados, os novos empregados participam do Programa de Ambientação. Segundo Schein (1984), a socialização é uma das práticas em que se transferem valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização. Nesse momento, revelam-se elementos da cultura e os padrões de comportamento da organização. A socialização na Promon começa no primeiro dia de trabalho e dura oito horas. Os recém-contratados recebem informações sobre o perfil da organização (história, valores, ideais), práticas de RH, modelo acionário, Fundação Promon de Previdência Social, entre outros temas.

No dia seguinte, começa a ambientação do empregado na sua área de trabalho. A cada novo membro é designado um *buddy*, gíria em inglês para colega: trata-se de alguém de senioridade semelhante à do recém-contratado. Sua função é incluí-lo socialmente, além de informá-lo sobre noções básicas sobre o funcionamento da unidade onde trabalham. A área de recursos humanos acompanha e monitora todo o processo. Ao final da primeira quinzena de trabalho, o recém-admitido responde a uma pesquisa de satisfação sobre seu programa de ambientação e eventuais dúvidas são encaminhadas aos respectivos responsáveis.

Outras políticas de destaque da Promon são:

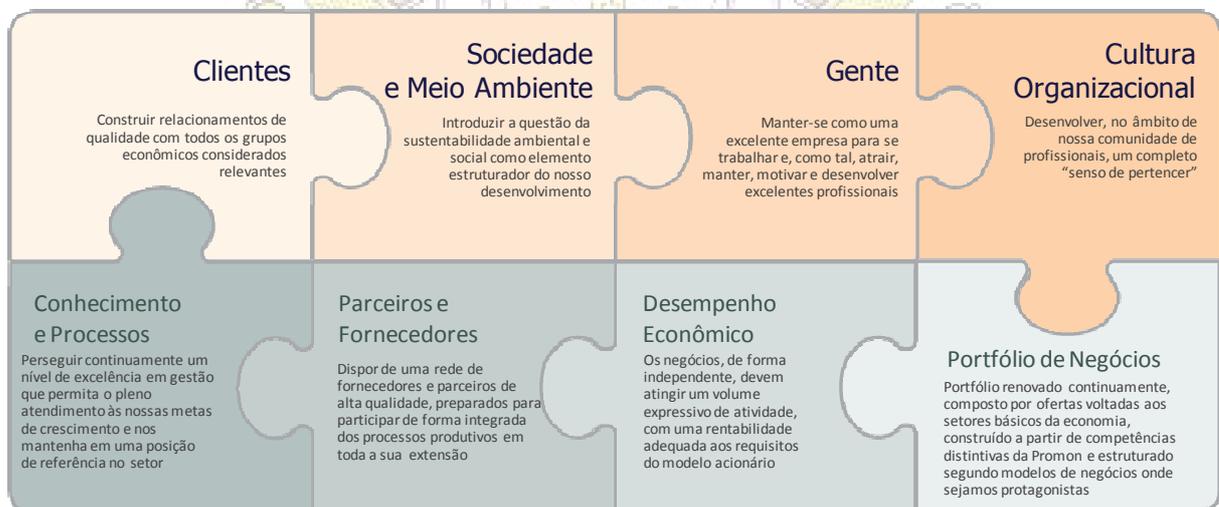
- A autoproposição salarial: todos os empregados são incentivados a fazer propostas de reajuste salarial. Pesquisas salariais feitas por consultoria externa municiam as conversas entre empregado e seu gestor.
- O reconhecimento não-monetário: ocorre por meio do *feedback*, de novos desafios, da divulgação das conquistas individuais, da valorização do profissional e dos esforços em busca da qualidade e de bons resultados.
- O modelo acionário: permite a todos os empregados serem acionistas.

As práticas, programas e benefícios da Promon são oferecidos a todos os empregados, independente do nível hierárquico ou da participação acionária.

4.2.4 Práticas gerenciais

As práticas gerenciais da Promon estão integradas e alinhadas aos valores declarados pela empresa, cada peça se encaixando à outra como num quebra-cabeça. Observa-se pela figura 4 que a cultura está ligada aos negócios, que estes dependem do desempenho econômico, dos parceiros e dos fornecedores; que o conhecimento e os processos são fundamentais para os clientes, a sociedade e o meio ambiente; e que tudo isso depende de pessoas motivadas e bem desenvolvidas.

Figura 4: As práticas gerenciais da Promon.



Fonte: Promon.

4.3 Relações interpessoais

4.3.1 Comunicação

A comunicação na Promon é tratada como variável estratégica: a empresa adota processos para que a informação flua de forma ágil e em todos os sentidos. De um lado, há ferramentas para que os empregados expressem suas idéias, críticas e sugestões. De outro, a empresa demonstra motivação para ouvir. Entre as diversas práticas de comunicação, vêem-se circulares, comunicados e newsletters, as reuniões mensais, de resultados e informativas, ciclos de planejamento estratégico, encontros com diretores, conversas com a área de tecnologia, e participação no comitê executivo. A Promon também se utiliza de pesquisas de

clima organizacional para compreender como os seus empregados percebem as ações organizacionais referentes ao ambiente de trabalho.

A comunicação sobre missão, visão e valores é feita por meio de documentos históricos, como a *Carta de Campos do Jordão* e o compêndio *Corpo e Alma*. Além disso, a empresa declara que o principal objetivo dos processos de comunicação é promover o senso de pertencimento, criando vínculos mais fortes das pessoas com a organização.

4.3.2 Decisão

Destaca-se na Carta de Campos do Jordão, de 1970, que a Promon deve sempre buscar o consenso nos seus processos decisórios. Para garantir essa política, uma série de comitês e reuniões formais e informais é realizada no dia-a-dia da empresa e os assuntos são discutidos em conjunto, mas cabe ao líder tomar a decisão final. Além disso, o presidente da empresa enfatiza que, para cada situação, consultam-se as pessoas certas para aquela questão. As empresas subsidiárias têm gestão própria e autonomia.

Merece destaque um processo de decisão que diferencia a Promon de outras organizações brasileiras: a eleição de seus dirigentes (item 4.2.2 sobre processos). Entende-se que a participação das pessoas na escolha dos dirigentes depende de como percebem a importância do seu papel na organização.

4.4 Relações organizacionais

A Promon trabalha em rede, com visão sistêmica e olhar horizontal. Um exemplo disso são os quatro centros de competências que atendem toda a organização: engenharia, gestão de projetos, gestão de rede de fornecedores, e construção e montagem. Cada centro tem seu líder, que atua como se fosse um livre-docente daquela competência. As subsidiárias da Promon S/A são independentes, porém interligadas pela mesma cultura e identidade.

O reconhecimento se dá pela meritocracia, com base nos resultados alcançados. A empresa espera que o desempenho superior seja obtido por meio do coleguismo e da parceria nas relações profissionais. As vagas abertas são oferecidas inicialmente ao pessoal interno e é vedada a admissão de parentes de empregados, sejam acionistas ou não.

Outra forma de analisar as relações organizacionais da Promon é pelas competências com que o desempenho das pessoas é avaliado: liderança, trabalho em time, disposição para

mudanças, visão sistêmica e capacidade analítica, comunicação, compreensão social e ambiental, capacidade de aprender e ensinar, gerenciamento de custos, prazos e qualidade, capacidade de realização e inovação e cultura organizacional.

4.5 Redes de poder

As redes formais de poder verificadas na Promon estão assim estabelecidas:

- **Acionistas:** quem produz resultados tem o direito de compartilhá-los. Esse é o princípio que permite a qualquer empregado a opção de participar de forma voluntária do capital da empresa. A participação é incentivada, mas não interfere nas atividades cotidianas nem na remuneração, participação nos lucros, avaliação de desempenho ou qualquer outro benefício.
- **Conselho de Administração:** um de seus papéis é conduzir discussões que geram o Mapa Estratégico da empresa. Os integrantes do Conselho de Administração também são eleitos pelos empregados acionistas.
- **Direção Geral da holding:** possui a responsabilidade de engajar a empresa nos objetivos organizacionais para o futuro. Esse grupo também valida as estratégias estabelecidas pelas subsidiárias. Por meio dos documentos da empresa, vê-se que a direção geral está bastante presente nas atividades e ações organizacionais, mostrando-se aberta às iniciativas dos empregados.
- **Presidentes das empresas:** apesar de terem autonomia para tomar as decisões do dia-a-dia, devem estar alinhados às discussões do Mapa Estratégico com o Conselho de Administração. Quanto à gestão de pessoas, participam do processo de recrutamento e seleção para cargos seniores e, sempre que procurados, devem estar abertos às sugestões dos empregados.
- **Líderes dos centros de competência:** esses verdadeiros livres-docentes são respeitados pela sua competência técnica e contribuição para os resultados da Promon.
- **Engenheiros:** os documentos oficiais e também o discurso das pessoas da Promon mostram que este grupo profissional, que soma 40% da mão-de-obra da empresa, é valorizado e reconhecido como uma rede própria de influência e poder (engenheiro e não-engenheiro).
- **Fundadores:** três dos doze pioneiros continuam presentes nos principais ritos da Promon. Vistos como heróis, eles têm o papel de reforçar os valores e princípios.

5. Análise dos resultados

5.1 A relação entre o declarado e o percebido

No quadro 1 encontram-se os principais padrões culturais e políticos que emergem dos processos de comunicação, liderança e decisão na Promon. Para esta avaliação foi utilizado o método de Diagnóstico e Intervenção de Poder e Cultura proposto por Fischer (1989).

Quadro 1: Análise dos dados declarados e percebidos.

Processos	Declarados	Percebidos
Comunicação	Via de mão dupla: <i>Falar – Ouvir</i> Comunicação utilizada para criar senso de pertencimento e transmitir os princípios	Comunicação com a chefia é bem avaliada (85%) “É muito difícil definir qual o valor da Promon na minha vida. Como se define o valor da sua família?”
Liderança	Papel de buscar o consenso e a participação “...cuidar do jardim e eliminar as pragas”	Líderes eleitos são legitimados “O Conselho é o guardião das crenças e valores”
Decisão	Transparência e consenso sem ser <i>assembleísta</i> Espera-se disposição de participar e de contribuir Renúncia do individual pelo coletivo	95% dizem confiar na empresa (3º maior) “As decisões são tomadas por consenso” A carta é oráculo

Fonte: Os autores.

5.1.1 Comunicação

A análise dos dados mostra uma grande preocupação da Promon com a eficiência da comunicação. São muitos os canais e instrumentos utilizados, desde circulares e intranet, até os inúmeros encontros presenciais, como as assembleias de empregados. Segundo Maximiano (1995), estas últimas são o principal instrumento da autogestão, uma das categorias da gestão participativa. Além disso, os processos de comunicação são feitos para garantir que a comunicação ocorra sempre nos dois sentidos. A direção se preocupa com o *falar*, mas também com o *ouvir*. Na Promon, a comunicação é utilizada como uma forma de se criar

senso de pertencimento nos empregados e, assim, disseminar e reforçar as crenças e os valores declarados na Carta de Campos do Jordão.

Na percepção dos empregados, a comunicação na Promon obteve 85% de favorabilidade na pesquisa das *Melhores Empresas Para Você Trabalhar* de 2008. Em declarações espontâneas dadas durante a mesma pesquisa, os empregados descrevem a empresa como uma família ou segundo lar, demonstrando grande senso de pertencimento. Esta capacidade de dar sentido à experiência do trabalho é um dos aspectos mais importantes da comunicação organizacional, conforme descrito por Vilaça (2008) e Rese, Canhada e Casali (2008).

5.1.2 Liderança

Um dos principais papéis da liderança, declarado nos documentos da Promon, diz que é função do líder estimular o consenso e a participação dos empregados nas decisões. Os líderes também são incentivados a cuidar da cultura, eliminando aquilo que contrarie os princípios, valores e crenças da empresa.

A liderança na Promon é bem avaliada na pesquisa de clima organizacional, com índices de favorabilidade que variaram de 84% a 93% em 2008, para as diversas afirmativas que compõem o formulário. Já o Conselho de Administração é visto como o *guardião* das crenças e valores, o que demonstra o reconhecimento pelos empregados do papel dos líderes na manutenção da Carta de Campos do Jordão. Outro fato significativo é que, entre as menções espontâneas sobre a empresa que os empregados fazem na pesquisa das *Melhores Empresas Para Você Trabalhar* de 2008, há somente nove menções negativas dentre 337 respostas. A metade dos textos faz referência a qualidade, confiança e satisfação, indicando alto grau de satisfação com a empresa e, portanto, com sua liderança.

5.1.3 Decisão

A Promon declara que os processos de decisão são feitos com transparência e sempre buscando o consenso. Isto não significa que a empresa faça assembléias o tempo todo, mas que prefere respostas unânimes e se preocupa em ouvir as opiniões das pessoas. Espera-se, em contrapartida, disposição dos seus empregados de participar e contribuir nas decisões importantes, priorizando os interesses coletivos em detrimento dos individuais. São

reforçados os princípios da Carta de Campos do Jordão quando a empresa cria uma “comunidade de trabalho coesa e estável” e alcança a “realização profissional e humana” por meio da coletividade.

Os empregados revelaram um alto índice de confiança na empresa (95% de favorabilidade), conforme dados extraídos da pesquisa *Melhores Empresas Para Você Trabalhar*. Isto demonstra que as pessoas estão seguras em relação às decisões tomadas. A busca pelo consenso é confirmada pelos empregados como característica dos processos de decisão na empresa: vê-se tal fenômeno tanto nas entrevistas mostradas nos vídeos quanto na pesquisa de clima organizacional anteriormente mencionada, na qual a questão “Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho” obteve 79% de favorabilidade.

Envolver as pessoas nas decisões é, portanto, uma prática incentivada e praticada pela Promon. Segundo Maximiano (1995), isto estimula as pessoas a colaborarem com o processo de tomada de decisão em conjunto, o que o torna mais rico (DORNELAS; HOPPEN, 1999) e traz melhores resultados (OGBONNA; HARRIS, 2000).

5.2 Fatores que alavancam e/ou restringem a gestão participativa na Promon

Os fatores que alavancam e/ou restringem a gestão participativa da Promon, também a partir dos processos de comunicação, liderança e decisão encontrados nos padrões culturais e políticos da empresa, estão sintetizadas no quadro 2.

Quadro 2: Análise do modelo de gestão participativo da Promon.

Processos		Modelo de gestão participativo	
		Fatores alavancadores	Fatores restritores
Padrões culturais e relações de poder	Comunicação	Relação de confiança, aberta e transparente Cultura é permanentemente reforçada	Dependência da habilidade de comunicação do líder para construir senso de pertencimento. Capacidade de gestão do tempo: muitos fóruns
	Liderança	Crença no ideal do representante genuíno Coerência discurso e prática	Risco de homogeneidade Eleição exige grande “costura política”
	Decisão	A corresponsabilidade pelo destino comum legitima os líderes Eleição manifesta poder de acionista	Busca de consenso pode retardar decisões Quem não é acionista, não decide

Fonte: Os autores.

5.2.1 Comunicação

Empregada como instrumento de reforço permanente da cultura organizacional, a comunicação é um fator altamente favorável à manutenção da gestão participativa na Promon (MAXIMIANO, 1995). Seus diversos instrumentos criam um ambiente aberto, transparente e de confiança. Contudo, sua eficácia é altamente dependente de habilidades interpessoais dos líderes e de sua capacidade de criar senso de pertencimento. Conforme Altheman (1999) enfatizou, é necessário que os líderes assumam o papel de integradores, mentores e motivadores nas organizações de gestão participativa.

5.2.2 Liderança

É evidente a crença existente de que os líderes são representantes genuínos dos empregados. Dada a estrutura societária da empresa, sabe-se que essa crença é fortalecida pela participação dos empregados na escolha dos seus principais líderes. O fato de o poder estar pulverizado entre os membros da organização (MACHADO, 1979) cria um contexto que permite e sustenta o modelo participativo. No entanto, o consenso sobre os nomes que são alçados ao poder demanda uma grande costura política que depende energia e tempo da liderança. A força da cultura, por sua vez, provoca o risco de homogeneidade na escolha dos líderes, de se compor a direção geral com pessoas muito parecidas, que evitam o desconforto da mudança mesmo quando ela se fizer necessária.

5.2.3 Decisão

A gestão participativa na Promon encontra seu ápice a cada três anos na eleição dos dirigentes. Além de manifestarem seu poder como acionistas, os eleitores assumem a responsabilidade pelos destinos da organização. Resgatando a afirmação de Brito et al. (2008), de que o poder pode ser entendido como fenômeno relacional recíproco que, em certas contingências, pode estar temporariamente em desequilíbrio a favor de uma das partes, há que se temer aqui o surgimento de insatisfação por parte da parcela de empregados que não é acionista, cerca de 20% do total. Durante esse processo eleitoral, eles são, de certa forma, alijados do processo. Em momentos de crise, podem surgir forças opositoras ao modelo existente. A disposição da empresa de procurar o consenso em todos os momentos provoca

um último risco: esse modelo é altamente dependente de processos bem estruturados que evitem atrasos nas deliberações.

Considerações finais

O objetivo deste estudo de caso qualitativo e interpretativo sobre a Promon era o de analisar os seus processos de comunicação, liderança e decisão para identificar padrões culturais e relações de poder que alavancam e/ou restringem o modelo participativo de gestão por ela adotado. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica sobre o tema proposto com dois tópicos principais: *cultura e poder e processos de gestão no modelo participativo*. Os autores Schein (1984, 2007), Fleury (1989), Maximiano (1995), entre outros, assumiram o papel norteador desse arcabouço teórico.

O padrão cultural e político que emergiu desta análise foi de que a comunicação dissemina e reforça a cultura, os líderes são *genuínos representantes* dos empregados acionistas e que há a busca constante pelo consenso nas decisões. Após analisar os dados obtidos sobre o processo de gestão participativa da Promon, foi possível constatar que os processos internos são articulados e geridos de forma participativa, sendo a comunicação um fator importante no alinhamento entre discurso e prática. Essa constatação foi verificada pela opinião dos empregados sobre comunicação com os líderes (85% de favorabilidade) e pela confiança na organização (95% de favorabilidade), conforme dados da pesquisa das *Melhores Empresas para Você Trabalhar*.

A comunicação reforça a cultura organizacional e é, assim, um dos fatores que alavancam o modelo de gestão participativa da Promon. Outro destaque positivo é o fato de os líderes serem considerados como representantes legítimos dos empregados, pois são eleitos por voto secreto e direto dos empregados acionistas. O fato de o poder estar pulverizado entre os membros da organização reforça o modelo participativo devido à existência de uma cultura aberta a essa possibilidade.

A perenidade do modelo de gestão encontrado na Promon apresenta alto grau de dependência do senso de pertencimento e do comprometimento de longo prazo dos empregados. Essa constatação permite antever prováveis situações de tensão para essa cultura. Um deles aparece com o crescimento da economia e a necessidade de renovação de pessoal, pressionando o tempo de integração dos novatos à cultura. Outra tensão surge com a contratação de jovens da geração Y, conhecidos como menos afeitos a empregos e

recompensas de longo prazo. Por fim, há que se considerar a atitude dos empregados que não optam por serem acionistas.

Para o meio acadêmico, acredita-se que este trabalho proporcionou a oportunidade de analisar uma organização de sucesso no mercado capitalista, mas que se distingue pela cultura, pela gestão participativa adotada em seu grau mais elevado e pela crença de que proporciona um ideal de empresa cujo lucro é um meio para a realização pessoal e humana dessa comunidade de profissionais.

Este estudo tem como limitações o fato de não incluir dados primários em sua investigação e a falta de validação das análises com nativos da organização. Como estudos futuros, são sugeridos verificar os motivos que levam 20% dos empregados a não se tornarem acionistas e expandir a investigação para outras organizações de gestão participativa.

Referências

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (org.) **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994.

ALTHEMAN, E. Planejamento e Gestão Estratégicos de RH em Empresas de Consultoria em Projetos Multidisciplinares de Engenharia: um Estudo de Caso. In: Seminários em Administração FEA-USP, 3, São Paulo, 1999. **Anais...** São Paulo: III SEMEAD, 1999.

AMADO, F. V. **Recomendações para uma Gestão Participativa no setor Metal Mecânico, a partir da Abordagem Ergonômica**: um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BRITO, V. G. P.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; SILVA, P. J. A dinâmica política no espaço organizacional: um estudo das relações de poder em uma organização cooperativa. **RAC Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 141-154, janeiro-abril 2008.

CASALI, A. M.; Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da Escola de Montreal. In: Encontro da ANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, XXXI EnANPAD, 2007.

DORNELAS, J. S.; HOPPEN, N. Inovações ligadas ao processo de gestão participativa e ao uso de sistemas de apoio à decisão em grupo, na direção de novas formas de estruturas organizacionais. In: Encontro da ANPAD, 23. Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu, XXIII EnANPAD, 1999.

DURHAM, E. R. Cultura e ideologia. **Revista de Ciências Sociais**, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984. FARIA, J. H. de. **Gestão Participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FURTADO, R.; CARVALHO NETO, A. Uma Contribuição para a Construção de um Modelo de Análise da Gestão Participativa nas Empresas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1. Natal, 2007. **Anais... I EnGPR-ANPAD**, 2007.

GIUSTINA, A. D. **Gestão Participativa para Redução do Defeitos Operacionais na Indústria Cerâmica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO, R. Introdução: por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. Gestão Participativa. Das boas intenções aos resultados. Por Lorena Teixeira Bittar. **RAE Light**. julho-agosto 1994. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=591>>. Acesso em: 14 abr. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresas enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.

PAGÈS, M. et. al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PENTERICH, E. Gestão Participativa como parte das Políticas Estratégicas de Recursos Humanos: um Estudo de Caso de uma Multinacional Norte Americana. **eGesta**, v. 2, n. 1, jan.-mar./2006, p. 105-124.

PETTIGREW, A. M A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

RESE, N.; CANHADA, D. I. D.; CASALI, A. M. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5. Belo Horizonte, 2008. **Anais...** Belo Horizonte, V EnEO-ANPAD, 2008.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 3, p. 3-16, Winter 1984.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAYLOR, J. R.; ROBICHAUD, D. Finding the Organization in the Communication: discourse as Action and Sensemaking. **Sage Publications**: maio 2004 (Document ID: 640217761).

VELOSO, E. F. R. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. In: Encontro da ANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, XXXI EnANPAD, 2007.

VILAÇA, W. P. T. Comunicação organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal. In: Encontro da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, 9. Cidade do México, 2008. **Anais...** Cidade do México, IX ALAIC, 2008.

WEBER, M. **Economy and society: an outline of interpretive sociology**. New York, NY: Bedminster, 1968.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

