

FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA SEMCO EQUIPAMENTOS:
IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO**

WELTON CARVALHO

PEDRO LEOPOLDO - MG

2010

WELTON CARVALHO

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA SEMCO EQUIPAMENTOS:
IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

Co-orientador: Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti.

PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO - UNIPEL
2010

Especialmente a minha família,
que de forma incondicional me apoiou e
incentivou na realização deste sonho.

Aos meus pais e irmãos,
pelo amor e pela criação digna e responsável.

À minha esposa, Suzana,
pelo amor e pelo apoio irrestrito.

Aos meus filhos, Maria Elisa, Maria Cristina e Vinicius,
pela compreensão e alegria.

Ao pessoal da Semco,
por mostrar um mundo corporativo diferente.

Aos meus amigos,
por serem mais que amigos.

Ao Denilson,
por ser um irmão de alma.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Cláudio Paixão, por me mostrar o melhor caminho neste trabalho, pela tranquilidade, ética, profissionalismo no compartilhamento de seus conhecimentos. Tenho a certeza de que conquistei mais um grande amigo.

Ao meu co-orientador, professor Domingos Giroletti, pelos ensinamentos e pelo constante incentivo ao meu desenvolvimento de competências essenciais, não só para minha carreira, mas para toda minha vida. Igualmente, tenho a certeza de que cativei mais um grande amigo.

Aos professores do Mestrado: Celeste, Lúcio e Sudano (*in memoriam*), pelos ensinamentos preciosos, que me fizeram crescer como ser humano.

Aos amigos de mestrado: Pedro, Ciro, Isabella, Patricia, Emerson, Sergio, Nelmo, Paulo, Juliana, Simone e Luis, meus sinceros agradecimentos por fazerem parte da minha história de vida.

Ao Jorge Lima, meu mestre no ambiente corporativo e que desde que o conheci tem minha admiração e se tornou meu grande amigo.

À Angela, por me incentivar e me mostrar como o ser humano é importante no contexto organizacional.

Ao Tiago Alves, por ter me deixado compartilhar do seu crescimento profissional e humano e ter se tornado uma referência profissional e de amizade na minha vida.

Em especial, ao Ricardo Frank Semler, que me inspirou neste trabalho e deixou as portas da empresa abertas para o desenvolvimento da pesquisa. Agradeço a ele também por me deixar fazer parte da história da Semco.

Ao Clovis, Flor, Adir, Alignani, Laura, que aceitaram participar desta pesquisa e pela contribuição de forma ímpar no desenvolvimento do trabalho, meu muito obrigado.

Ao Pessoal da Semco, meu muito obrigado por me deixar fazer parte desta família.

Ao pessoal da minha equipe de trabalho, meu sincero respeito e admiração.

“Mesmo que as pessoas mudem e suas vidas se reorganizem, os amigos devem ser amigos para sempre, mesmo que não tenham nada em comum, somente compartilhar as mesmas recordações.”

Vinícius de Moraes.

RESUMO

A gestão participativa tem sido objeto de estudo de vários autores, empresários e consultores em todo o mundo, principalmente após a década de 1980. As mudanças que ocorrem atualmente no ambiente organizacional, têm levado as empresas e às pessoas a reformularem seus conceitos de participação nas tomadas de decisão e na estruturação de estratégias organizacionais que promovam diferencial competitivo. No Brasil, uma das empresas pioneiras no desenvolvimento e na implantação de um modelo de gestão participativa tem sido a Semco, que desde a década de 1980 vem promovendo mudanças em sua forma de gestão, com impactos significativos no que diz respeito ao clima organizacional, à rentabilidade, ao crescimento empresarial e em função desses indicadores, tem angariado reconhecimento nacional e internacional como empresa de diferencial competitivo. Esta pesquisa foi realizada na Semco Equipamentos, buscando descrever a história da empresa e a estratégia de implantação do modelo de gestão participativa. Foram colhidos depoimentos dos principais atores que participaram desse processo e também foram utilizados documentos internos da organização para dar sustentabilidade ao estudo. Com base nas análises dos depoimentos, pode-se descrever os fatos importantes que caracterizam a construção desse modelo de gestão e identificar quais as crenças compartilhadas atualmente pelo pessoal da Semco e que se incorporaram à cultura da empresa. A compreensão desse processo poderá ajudar as pessoas e as organizações a refletirem sobre a gestão participativa, promovendo mudanças no ambiente de trabalho, transformando-o em um lugar de satisfação e não de sofrimento.

Palavras-chave: Gestão participativa. Diferencial competitivo. Estratégias organizacionais.

ABSTRACT

Participatory management has been object of study of several authors, entrepreneurs and consultants around the world, mainly after the 1980s. The changes currently taking place in the organizational environment have led companies and individuals to reformulate their concepts of participation in decision making and the structuring of organizational strategies that promote competitive advantage. In Brazil, one of the pioneers in the development and implementation of a participatory management model has been Semco, which since the 1980s promotes real change in management, achieving significant results with regard to organizational climate, profitability, business growth and national and international recognition as a competitive company. This research was performed at Semco Equipment and describes the company's history and its strategy of implementation of participatory management model. In order to give support to the research, testimonies of the principal actors who participated in this process were collected as well as the analysis of information and internal documents of the organization. Based on the analysis of the statements, one can describe the important facts that characterize this model of management and identify the beliefs that are currently shared by the staff of Semco that is certainly already part of what we can call the company culture. Understanding this process can help people and organizations to reflect on the participatory management, promoting changes in the work environment, turning it into a place of satisfaction and not suffering.

Keywords: Participatory management. Competitive edge. Organizational strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Quadro 1 Paralelo entre as teorias X e Y, de Douglas McGregor..... | 32 |
| Quadro 2 Sistemas administrativos de Rensis Likert..... | 33 |
| Quadro 3 Origens de autores que abordam o tema administração participativa..... | 42 |
| Quadro 4 Gestão da Semco – Quadro comparativo por período..... | 89 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ANPAR | Associação Nacional de Administração Participativa |
| DO | Desenvolvimento organizacional |
| ERM | <i>Environmental Resources Management</i> |
| EUA | Estados Unidos da América |
| GPS | Grupos participativos Semco |
| RGIS | <i>Resource Geographic Information System</i> |
| RH | Recursos Humanos |
| UNIPEL | Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo |
| USP | Universidade de São Paulo |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 Contextualização do problema..... | 12 |
| 1.2 Objetivos..... | 18 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 18 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 18 |
| 1.3 Justificativa..... | 18 |
| 1.4 Metodologia..... | 19 |
| 1.5 Estrutura do texto..... | 22 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 24 |
| 2.1 Abordagens e contextualizações sobre administração..... | 24 |
| 2.1.1 Visão mecanicista sobre administração..... | 25 |
| 2.1.2 Visão humanista sobre administração..... | 28 |
| 2.1.3 Visão sistêmica e contingencial sobre administração..... | 35 |
| 2.2 Participação no trabalho..... | 37 |
| 2.3 Administração participativa: visão contemporânea sobre administração.. | 38 |
| 2.4 Contextualização e conceitos para o tema gestão participativa..... | 41 |
| 2.4.1 Contextos da gestão participativa..... | 41 |
| 2.4.2 A gestão participativa, segundo acadêmicos..... | 45 |
| 2.4.3 A gestão participativa, segundo consultores e empresários práticos..... | 49 |
| 3 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA SEMCO EQUIPAMENTOS..... | 54 |
| 3.1 A criação da Semco e a gestão do engenheiro Curt Semler, seu fundador..... | 54 |
| 3.2 A Semco sob a gestão de Ricardo Frank Semler..... | 57 |
| 3.3 Estratégia de implantação da gestão participativa da Semco..... | 60 |
| 4 A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA DA SEMCO..... | 76 |
| 4.1 Resultados que a gestão participativa alcançou na Semco..... | 79 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 83 |
| REFERÊNCIAS..... | 91 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

Desde a década de 1950, mais efetivamente nos anos 1980 e 1990, o mercado empresarial tem se deparado com significativas mudanças em todo o âmbito organizacional. A partir dessas mudanças, os referenciais que contemplam as dimensões conceitual, estrutural, política e social se transformaram. Com a utilização de novas ferramentas de gestão, as organizações e pessoas conquistaram relações de trabalho mais humanas, traduzidas tanto na melhoria das políticas de gestão de pessoas quanto na obtenção de resultados, tais como mais respeitabilidade, produtividade, melhor ambiente de trabalho, visão para o crescimento e qualificação dos profissionais.

Conceitos, modelos e informações passam por mudanças a todo momento e conviver com elas tornou-se um desafio para as pessoas e organizações, conforme afirma Malvezzi (2009). Entre essas mudanças, o autor chama a atenção para a evolução do conhecimento e da tecnologia, que tem disponibilizado vários instrumentos reconhecidamente eficazes para a realização de diferentes fins. Entretanto, não se identifica uma tecnologia específica como um caminho eficaz para acelerar o crescimento profissional.

As empresas, atualmente, estão enfrentando desafios ligados ao aumento da competitividade. A facilidade de acesso às mais diversas informações advindas da modernização da tecnologia tem provocado constante e crescente busca por inovação e por melhores resultados operacionais e financeiros. Isso está fazendo com que as organizações invistam, prioritariamente, em um dos principais recursos do processo produtivo: as pessoas. O ser humano passou a ter papel fundamental no processo; tornou-se um diferencial competitivo, podendo ser usado como agente de transformações significativas em uma organização.

A consolidação de uma forma de gestão de alto desempenho, que agregue valor à empresa, atenda aos interesses dos acionistas e que impulse os negócios e os lucros da organização, multiplicando o seu valor de mercado, representa o forte desejo daquelas que pretendem ser as organizações do futuro.

Muitos autores, como Likert (1975), Drucker (1997), Motta *et al.* (1987) e, em uma perspectiva empírica, Semler (2000)¹, indicam a gestão participativa como uma das “ferramentas” que podem tornar isso possível. Esses autores colocam as pessoas no centro do processo administrativo/organizacional, afirmando que são elas, de forma direta ou indireta, que constituem as organizações e estabelecem as interações que acontecem no mercado econômico.

Percebe-se, conforme os relatos de Lerner (1991) e Semler (2000), que algumas organizações vêm reconhecendo a importância de se constituir uma boa equipe. A construção de mecanismos que proporcionem o desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento das memórias e tarefas empresariais requer a presença de uma boa equipe. É a partir dela, e em ambientes adequados à promoção do saber, que práticas, conhecimentos, competências e/ou habilidades poderão ser transmitidos e compartilhados.

McGregor (1999) afirma que, para a formação de uma boa equipe, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com as metas da organização e sejam tratadas como indivíduos maduros, capazes de participar dos processos e aprender por meio de suas ações e erros.

Subjacente a essa forma de tratamento com os funcionários, preconizada por McGregor, existe a concepção de que as pessoas não precisam - ao contrário do que se poderia imaginar - de incentivos e sanções para serem gerenciadas. Ainda segundo essa visão, “as pessoas são naturalmente capazes de autodireção e autocontrole, mesmo em um ambiente corporativo ou burocrático” (MCGREGOR, 1999, p. 53).

Neste quadro de transformações e de valorização das pessoas como diferencial competitivo, verifica-se que vários modelos de gestão são incorporados a estratégias empresariais. Entre estes, pode-se mencionar a gestão participativa como uma forma que possibilitaria a integração entre os objetivos da empresa e dos empregados, criando condição favorável para mais eficiência empresarial.

Algumas empresas passaram a priorizar o envolvimento mais profundo dos seus funcionários por meio da participação no trabalho. Conseqüentemente,

¹ Ao longo do estudo ora proposto, para que se possa construir uma tessitura das referências disponíveis sobre o assunto, serão utilizados autores de origens diversas (acadêmicos, consultores e gestores que tornaram públicos depoimentos sobre suas experiências). Estas origens estão demarcadas, nesta dissertação, no Quadro 3: “Origem de autores que abordam o tema Administração Participativa”, p. 28.

também as relações de trabalho vêm sofrendo inúmeras mudanças relativas à aquisição de novas habilidades, ampliação de capacidades objetivas, mais flexibilidade no trabalho, polivalência e, sobretudo, autonomia no desempenho de atividades.

No entendimento de Semler (2006), autogovernança não é uma forma generosa de altruísmo, ao contrário, é o melhor caminho para se construir uma organização flexível e versátil o suficiente para prosperar mesmo em tempos turbulentos. Gestão participativa, ainda na perspectiva derivada da prática organizacional desse autor, não é apenas um caminho pragmático para a obtenção de sucesso empresarial, mas também uma forma de vida sadia e agradável. A partir dos estudos realizados pelo pesquisador americano Rensis Likert (1975), constata-se que a administração participativa, em médio e longo prazos, oferece mais produtividade e qualidade em relação a outras formas de gestão.

O ideário da gestão participativa professado por seus entusiastas, como Lerner (1991) e Semler (2000), por exemplo, pressupõe que as organizações alcançam alto índice de sucesso quando passam a confiar nos funcionários, estimulando-os à aplicação de sua criatividade e atitude em prol da empresa. Como exemplos de ações decorrentes da confiança e do estímulo, podem-se mencionar as iniciativas de participação na tomada de decisões importantes e, possivelmente, na seleção e eleição de seus superiores. Ideias criativas de administração participativa têm inspirado vários seguidores. Entretanto, é importante salientar que, embora esse conceito seja atraente, frequentemente é descartado por parecer utopia, um sonho no mundo real de ambientes convencionais de trabalho (MAXIMIANO, 1995).

A decisão de se implantar ou não a gestão participativa pode estar diretamente ligada à iniciativa e à pressão dos trabalhadores. Nesse caso, resulta de conquista que traz reflexos nas questões de poder, de autoridade e de controle sobre o processo produtivo (LIKERT, 1975). Por outro lado, sua implantação pode resultar de estratégias gerenciais concebidas no intuito de contornar conflitos e propiciar mais desenvolvimento das pessoas, objetivando ganhos de produtividade e diferencial competitivo perante o mercado (JOHANN, 2004).

Para Maximiano (1995), a gestão participativa pode aprimorar o desempenho e a competitividade das organizações. Para isso, segundo esse

autor, será necessária a aquisição de novas habilidades para reformular a postura da organização. Ele sugere que essa forma de gestão consiste em aprendizado constante e sem prazo para ser concluída.

Pensar nas expressões gestão participativa ou administração participativa em uma organização quase sempre leva a entendimento inicial um tanto confuso sobre o que seja participação. O conceito de participação não se limita à organização. Tanto Drucker (1997) como De Masi (2000) referem-se à participação como uma matéria específica e, segundo esses autores, não contemplar sua amplitude é não reconhecer como lícita uma prática que está diretamente relacionada ao processo democrático.

A participação tem sido verificada em algumas empresas como alternativa para o exercício da autoridade e busca constante pelo desenvolvimento e pela qualificação das equipes. McLagan e Nel (2000) destacam que a participação é considerada a “prima política da democracia” e que atingirá a maioria quando as equipes de funcionários e cidades decidirem reivindicar “o chão sobre o qual vivem”.

Uma definição bibliográfica de origem empresarial pouco contribui para a definição de gestão participativa em bases que vão além das utilizadas pelo senso comum. Mesmo assim, ao se percorrer a literatura acadêmica, podem-se identificar várias definições para o conceito – como se pode observar em Likert (1975), McGregor (1999) e Lerner (1991), por exemplo. Desses estudos pode-se inferir que o núcleo dessas definições é formado por situações nas quais os trabalhadores, direta ou indiretamente, podem interferir de forma implícita ou explícita sobre os procedimentos administrativos, comerciais ou na condução geral das empresas.

Para Malvezzi (2008), a experiência adquirida no trabalho é um dos meios mais ricos de desenvolvimento profissional. A vivência do dia-a-dia das tarefas e a convivência entre as pessoas da organização não somente expõem as habilidades, mas também as identidades.

De acordo com Maximiano (1995), o trabalho tem sofrido mudanças significativas na história das relações sociais e econômicas. O aumento da demanda por mais produtividade, melhor qualidade, baixo custo e melhores condições de trabalho tem motivado várias empresas a buscarem diferentes formas de gestão. Elas esperam que essas novas formas desenvolvam condições

favoráveis que lhes possibilitem mais desempenho e competitividade no mercado atual. Nesse contexto, desenvolveu-se a forma de gestão denominada participativa. A Semco Equipamentos apresenta um ambiente propício à análise da prática dessa gestão.

Diante do exposto, o presente estudo almeja um resgate do discurso participativo como forma de integração do trabalhador inserido nas organizações produtivas. Para isso, foram levantados conceitos sobre a administração participativa e seus princípios, além de um repertório de práticas recomendadas e reunidas na literatura sobre o tema. Pretende-se, a partir da pesquisa bibliográfica, realizar uma descrição das práticas desenvolvidas em uma organização que adotou, com aparente sucesso, esse modelo de gestão.

Elegeu-se, para este estudo, a empresa Semco Equipamentos - uma organização brasileira que vem se destacando neste cenário há quase três décadas - para identificar pontos relevantes da sua prática de gestão participativa e suas políticas estratégicas. A Semco Equipamentos realizou significativos progressos na implementação de uma gestão participativa. Esse processo, construído grandemente em bases empíricas, possui vários pontos que, explorados em uma investigação científica, podem contribuir para a construção de referenciais teóricos sobre o tema.

Buscando oferecer um quadro geral sobre a organização e o panorama a serem estudados, é necessário estabelecer um contraponto entre os primeiros anos da organização e sua situação atual. Seu processo produtivo estava, originalmente, voltado para a indústria naval, com administração tradicional e autocrática, que se transformou totalmente no decorrer dos últimos 26 anos.

O ponto de transição ocorreu quando o fundador, o Sr. Curt Semler, nomeou seu filho, Ricardo Frank Semler, de 21 anos de idade, presidente da empresa. Nesse momento, iniciou-se o que é referido por alguns integrantes da organização como “o caminho para a virada expressiva na forma de fazer gestão da organização e uma mudança significativa no tratamento das relações humanas dentro da empresa”².

Todo esse processo de mudanças despertou o interesse e a vontade de descrever a estratégia de implantação da gestão participativa na Semco

² Depoimento repetido por vários funcionários em várias reuniões da empresa na presença do autor.

Equipamentos e os resultados que produziu. Por essas razões, é a organização que oferece campo ideal para o estudo de uma experiência bem-sucedida de gestão participativa. Nesta pesquisa faz-se a avaliação da implantação do modelo de gestão participativa na Semco Equipamentos. Além de descrever a implantação, interessa conhecer quais foram os fatores determinantes para o sucesso e manutenção do modelo de gestão participativa na empresa mencionada.

Este estudo pretende contribuir para a construção de um referencial que possa fundamentar a proposição de futuros trabalhos acadêmicos sobre essa forma de gestão. Desta dissertação também poderão surgir possíveis alternativas de estratégias competitivas na área de gestão organizacional e gestão de pessoas.

A avaliação ora proposta apresenta conceitos sobre a administração participativa e seus princípios e analisa as práticas de gestão desenvolvidas pela empresa Semco Equipamentos. Essa organização, segundo seus gestores enxerga nesse modelo de gestão uma filosofia de vida. Pretende-se demonstrar que essa visão contribuiu significativamente para que ela atravessasse tempos difíceis da economia, conseguindo sucesso organizacional.

A empresa objeto deste estudo apresenta uma característica marcante no que diz respeito à forma de gestão participativa, pois no evoluir de sua mudança pode-se identificar como ela, aparentemente, mudou sua perspectiva – indicando ter passado de um viés mecanicista a uma perspectiva humanista caracterizada, principalmente, pela reivindicação de uma participação da coletividade organizacional nos processos administrativos e organizacionais e na tomada de decisões.

Acentuadas mudanças ocorreram nessas últimas três décadas, desde que Ricardo Frank Semler assumiu a direção da empresa. Essas transformações repercutiram na forma de gestão da organização e com impacto nos princípios e nos valores cultuados pelas pessoas da organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Descrever a estratégia de implantação e consolidação da gestão participativa na Semco.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de implantação da gestão participativa na Semco.
- Avaliar aspectos da consolidação da gestão participativa.

1.3 Justificativa

A Semco Equipamentos realizou grandes progressos na implementação de uma gestão participativa. Esse processo, construído grandemente em bases empíricas, possui vários pontos que, explorados através de uma investigação científica, podem contribuir para a construção de referenciais teóricos sobre o tema.

A escolha das pessoas a serem entrevistadas, justifica-se pelos seguintes motivos: entrevistado 02, profissional contratado para conduzir ou transformar as ideias de Ricardo Semler em ações efetivas nos recursos humanos (RH); entrevistados 03 e 04, funcionários contratadas para auxiliarem o entrevistado 02 na implementação das ações de RH; entrevistado 01, funcionário com 50 anos de trabalhos prestados à organização e que presenciou as duas fases da empresa, a era Curt Semler, fundador e pai de Ricardo Semler, e depois a forma de gestão implementada pelo filho e que deu origem ao modelo participativo atual da organização; entrevistado 05, funcionário contratado para ser gestor de operação na fábrica; Ricardo Semler, empresário e dono da empresa e mentor das ideias participativas. Elegeu-se, neste estudo, a empresa Semco Equipamentos – uma organização brasileira que vem se destacando neste contexto há quase três

décadas - para identificar pontos relevantes da prática de gestão participativa e as políticas estratégicas desta organização.

Desta forma, identifica-se essa organização como sendo um campo ideal para o desenvolvimento do estudo sobre gestão participativa. O estudo pretende descrever a estratégia de implantação e consolidação do modelo de gestão, identificar quais características ou fatores propiciaram a manutenção do modelo de gestão da Semco e evidenciar os resultados obtidos.

1.4 Metodologia

Este estudo sustenta-se na análise do conteúdo (Bardin, 1977) de depoimentos para chegar às suas conclusões. Esse método foi tomado como o ideal para descrever as formas como se deram as mudanças na gestão da Semco Equipamentos e também como essas mudanças a levaram a alcançar sucesso empresarial, com base na adoção de práticas participativas para a tomada de decisão e solução de problemas do dia-a-dia organizacional.

Outra razão para a adoção desse método para a análise dos depoimentos foi a possibilidade de dar voz aos atores organizacionais, nas suas inter-relações e em suas interações com o ambiente organizacional, viabilizando o registro das ideias e percepções sobre o objeto estudado.

A análise do conteúdo de depoimentos como ferramenta ou instrumento de estudo das transformações organizacionais traz a possibilidade de destacar no tempo os diversos depoimentos. Permite evidenciar os depoimentos dos atores envolvidos nessa transformação e, conseqüentemente, demonstrar como a organização se adaptou às novas necessidades da nova forma de gestão.

A forma de análise de conteúdo como método de desenvolvimento deste trabalho é uma tentativa de obter desses atores as descrições de suas experiências, dos seus valores, das suas crenças e as suas aspirações e desilusões no processo de mudança organizacional pelo qual a Semco Equipamentos tem passado nas últimas três décadas.

Para Bardin (1977), ao tratar da definição desse método, todas as iniciativas que consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens, realizadas a partir de um conjunto de técnicas parciais, porém

complementares e gerando indicadores, permitem a realização de inferências de conhecimentos.

Vergara (2008) esclarece que a análise de conteúdo admite abordagens qualitativas. Alerta, porém, que todas as situações implicam categorizações, procedimento básico da análise de conteúdo.

As falas descritas em parágrafos, neste trabalho, serão tratadas como unidades de análise. Considerou-se que as informações assim obtidas poderiam esclarecer melhor as questões da pesquisa. Segundo Vergara (2008), antes da escolha final das categorias definem-se as unidades de análise, que podem ser palavras, expressões, frases e/ou parágrafos.

O processo de análise foi realizado comentando-se cada parágrafo ou fala e buscando-se a relação entre elas e entre os dados secundários obtidos, especialmente quanto ao nível de concordância entre os entrevistados a respeito de cada assunto. No final, foram descritos os resultados alcançados pela mudança no modelo de gestão da Semco, suas conclusões e recomendações para novos estudos.

Durante a investigação, foram realizadas entrevistas com diversos atores que de forma direta ou indireta participaram do processo de implantação da forma de gestão participativa da Semco Equipamentos. Cada um descreveu como foi feita a implantação do modelo de gestão; qual foi a receptividade das pessoas a esse novo modelo; quais os problemas encontrados no desenvolvimento do processo; quais barreiras tiveram que ser transpostas; e quais os resultados alcançados após três décadas.

Esta pesquisa tem a predominância do caráter qualitativo, buscando descrever os fenômenos e os elementos predominantes nos depoimentos dos atores organizacionais, nos contextos nos quais eles estão inseridos e na importância das experiências vivenciadas por cada um.

Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa pode ajudar no desenvolvimento de novos estudos, sendo a realidade subjetiva, ocorrendo interação entre o objeto estudado e o pesquisador.

A pesquisa está sustentada na realização de entrevistas individuais com alguns atores organizacionais, na pesquisa bibliográfica sobre o tema e na pesquisa documental, que se baseiam em escritos, entrevistas e depoimentos de Ricardo Semler.

As entrevistas foram realizadas em São Paulo no período de fevereiro a maio de 2010, nas instalações da empresa. Com a realização das entrevistas buscou-se, em profundidade, a percepção dos funcionários em relação à estratégia de implantação da gestão participativa e sua sustentabilidade até os dias de hoje. O assunto foi tratado de forma livre, sem roteirização, procurando-se extrair dos entrevistados de maneira natural como aconteceram os primeiros passos desse modelo de gestão.

Foi possível, a partir dessas entrevistas, perceber pontos comuns identificados pelos entrevistados no que diz respeito a esse processo e também identificar qual o papel de cada.

A escolha dos entrevistados levou em conta a possibilidade de resgatar o histórico da implantação do modelo de gestão e privilegiou aqueles que tiveram papel fundamental nesse processo. Embora tenham diferentes percepções, origens e histórias, viveram a mesma realidade na organização.

Cada entrevista foi realizada de forma individual e teve duração média de 60 minutos cada. Não foi utilizado nenhum roteiro como base, ao contrário, o tema foi exposto e deixou-se ser desenvolvido, discutido e explicado de forma espontânea e livre. A única preocupação foi manter a linha cronológica dos acontecimentos e dos fatos históricos do modelo de gestão estudado.

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas e consolidadas, de forma que se identifica como foi feita a implantação e qual a sua cronologia histórica. Deu-se ênfase aos pontos semelhantes e aos pontos dissonantes das entrevistas para que pudessem ser identificados os elementos que melhor caracterizam, descrevem e explicam o processo de implantação do modelo de gestão da Semco Equipamentos.

A investigação procurará, ainda compreender o fenômeno, valorizando o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação pesquisada. Em função da proximidade do objeto a ser estudado e o pesquisador, também ocorrerá uma observação participante (VERGARA, 2006). Esse fato pode, inclusive, influenciar os resultados da pesquisa, e deve ser considerado em seus dois aspectos: positivo e negativo. Como positivo, ressalta-se que haverá por parte do pesquisador acesso aos dados que outras pessoas não tem e, além disso, torna possível a realização de um estudo de imersão. Como provável ponto

negativo ou limitação do estudo, há a possibilidade de interferência de fatores subjetivos.

A análise documental também foi um instrumento relevante na pesquisa. Procurou-se utilizar documentos da empresa para garantir a credibilidade para a análise. Por meio desses documentos foram obtidos diversos pontos importantes que de algum jeito descrevem de maneira única a forma de gestão dessa organização.

Percebe-se que ao longo do tempo acontecem o amadurecimento e a adesão aos processos de mudança no modelo de gestão da organização e ficam evidenciadas por si mesmas, ficando a cargo do pesquisador ressaltar os reveses, as ações e as estratégias utilizadas pela organização. Outro ponto importante da análise documental foi proporcionar a coleta de informações a respeito do histórico da empresa e sua mudança na forma de gestão.

Desta forma, a análise foi baseada na linha do tempo percorrida pelos atores entrevistados desde a fundação da empresa no país, passando pela sucessão ocorrida na década de 80 até os dias atuais.

Este trabalho procura descrever as estratégias desenvolvidas pela empresa e como foram implantadas para atingir o sucesso do modelo de gestão adotado pela organização. É um estudo de caso que faz uso da metodologia pesquisa qualitativa e, por isso, sujeita-se às definições e limitações metodológicas próprias desse tipo de técnica. Notam-se limitações temporais e espaciais e também aquelas que, pela especificidade do tema e da entidade estudada, generalizam as conclusões, que ficam comprometidas de serem aplicadas a outras organizações ou entidades.

1.5 Estrutura do texto

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, dispostos em uma sequência que pretende demonstrar ao leitor como o tema e a abordagem metodológica escolhida descrevem de forma mais adequada a linha do tempo e procura manter a fidelidade histórica das narrativas apresentadas.

Na introdução descrevem-se o tema de sua contextualização e a estrutura da pesquisa, explicitando-se as questões ligadas à escolha da metodologia.

O segundo capítulo faz uma revisão da literatura sobre o tema gestão participativa, apresentando as diversas abordagens conceituais utilizadas para o estudo das formas de gestão. Nesse capítulo também se descreve o referencial teórico utilizado.

No terceiro capítulo é feita a descrição de como a Semco iniciou suas atividades no Brasil, sob a direção de seu fundador, o engenheiro Curt Semler, e como sua gestão era feita. Depois, relata a passagem da direção de pai para filho e como a organização mudou sua forma de atuação no mercado e como estabeleceu uma nova relação das pessoas com a empresa. Aborda também a estratégia de implantação adotada pela organização para implantar a gestão participativa e seus principais resultados e reveses.

No quarto capítulo são dispostos os aspectos que caracterizam a consolidação da gestão participativa na Semco, quais seus princípios, os valores cultuados e quais fatores dão sustentabilidade a essa forma de gestão há três décadas.

E no quinto capítulo firmam-se as principais decisões, ações, processos e procedimentos para implantar a gestão participativa. Informa os principais resultados obtidos e explora a questão sobre autogovernança. Encerra-se o capítulo com reflexões sobre o processo de pesquisa, recomendações e sugestões para novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagens e contextualizações sobre administração

Os enfoques destacados neste capítulo servirão de base teórica para o estudo proposto. Pretende-se estabelecer ligação entre as transformações ocorridas no ambiente organizacional e o papel do ser humano nesse ambiente. O desenvolvimento da administração e a conseqüente origem do processo de administração participativa tiveram como agente primordial o elemento humano.

A imersão teórica se fundamenta na evolução da administração por meio de diferentes estudos e abordagens, desde a literatura clássica até as produções acadêmicas contemporâneas. Os diversos autores abordados contribuem para dar sustentabilidade às análises que serão desenvolvidas na segunda parte desta pesquisa.

Esse resgate teórico da administração tem como objetivo principal estabelecer, a partir da história evolutiva, a compreensão do conceito de administração e o significado dessa ciência para as pessoas, empresas e sociedade. Por meio desse resgate histórico busca-se obter subsídios teóricos para descrever os fatores primordiais que servem como pilares à gestão participativa.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que administrar consiste na condução de atividades de uma organização. É um ato importante e imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso de qualquer organização. Entretanto, para Morgan (2007), a arte de administrar é o desenvolvimento de habilidades no qual se procura enxergar as situações que estão sendo propostas para serem organizadas e administradas. Dessa forma, administrar é uma aptidão que deve ser desenvolvida como processo intuitivo por meio de experiências e da habilidade natural de cada um.

De acordo com Maximiano (2002) a presença de pessoas no conceito de administração evidencia a importância do seu papel como agentes primordiais no processo de administrar. Esse autor, em relação à origem do ato de administrar e de sua finalidade, afirma que:

[...] administrar é inerente a qualquer situação em que haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (MAXIMIANO, 2002, p. 26).

De acordo com Maximiano (2002), embora os estudos das teorias da administração revelem particularidades de cada abordagem, percebe-se que todas procuram pôr em relevo a participação indiscutível do ser humano no processo de administrar. O foco de cada abordagem, independentemente de sua época de desenvolvimento, procura melhorias que promovam o crescimento das organizações e que envolvam os empregados.

2.1.1 Visão mecanicista sobre administração

O crescimento e a concentração da produção industrial no início do século XX intensificaram os problemas de controle da produção. Observou-se, nessa época, o crescimento do poder sindical e mudanças no controle da propriedade das empresas. Frederick Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos da América, desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, que consistia na análise do processo de trabalho a partir dos estudos de tempos e movimentos, objetivando melhoria na produtividade das empresas.

Segundo Maximiano (2002), Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira como executar suas tarefas observando seu colega vizinho. Isso levava ao desenvolvimento de diferentes métodos para se fazer a mesma tarefa e ao uso de significativa variedade de instrumentos e ferramentas para cada operação.

Taylor (1987) afirma que o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente. A partir das recomendações de Taylor, várias técnicas se tornaram universais, como a descrição de cargos, o planejamento de fluxos de trabalho e o controle sistemático dos estoques. Na administração de pessoal, a descrição de cargos serviu como base para se estabelecerem todas as outras técnicas, tais como avaliação de cargos, recrutamento, seleção e treinamentos científicos; todas elas atribuindo ênfase aos aspectos técnicos do trabalho.

Percebe-se que essa abordagem exerceu e ainda exerce influência marcante na esfera organizacional, como uma filosofia de administração que enfatiza o individualismo nas relações de trabalho e o uso de incentivos financeiros como fonte de motivação.

A teoria da administração científica proporcionou importantes contribuições gerais para a prática da administração, tais como mais eficiência nos processos produtivos, possíveis melhores condições de trabalho, a evolução das comunidades, a estruturação e aplicação dos princípios da administração, bem como a estruturação inicial dos objetivos e resultados a serem alcançados pela organização. (OLIVEIRA, 2008, p. 85).

Para Oliveira (2008), a organização racional do trabalho não se ateve simplesmente à análise do trabalho, estudos dos tempos e movimentos, fadiga do operário, divisão do trabalho, especialização do operário e aos planos de incentivos salariais. Além disso, ela propiciou a padronização dos métodos de trabalho a partir da padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos. O objetivo era reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, conseqüentemente, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

Enquanto estudos feitos por Taylor concentravam-se na descrição de tarefas, objetivando a eficiência por meio de melhor aproveitamento do tempo, outra vertente, denominada Escola Clássica da Administração, enfatizou a reestruturação organizacional.

Ferreira, Reis e Pereira (2006) destacam que a Administração Clássica teve sua origem na alta administração e objetivou estruturar a organização, descrevendo princípios e funções que poderiam determinar seu sucesso. A eficiência, segundo esses princípios, seria alcançada pela estruturação da empresa, de seus departamentos, seções e hierarquia. Fayol (1990), idealizador da teoria clássica, definiu a atividade gerencial em termos das funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle e enunciou princípios tais como a amplitude de comando, amplitude de controle, disciplina, iniciativa, entre outras, para orientar a estruturação organizacional.

Cruz (2002) relata que o desenvolvimento dessas duas teorias representou um marco na evolução organizacional. Segundo esse autor, ainda nos dias atuais, várias empresas estão estruturadas de forma mecanicista em

função da eficiência no desempenho de certas tarefas que esse enfoque pode proporcionar.

Outra abordagem que privilegia a organização e coloca o homem em um plano secundário, é proposta pela teoria da burocracia, que teve origem nos estudos de Max Weber (1864-1920). Fundador da Sociologia moderna, Weber estudou a organização como parte de um cenário social, influenciada por mudanças sociais, econômicas e religiosas. A principal característica da organização com enfoque burocrático diz respeito à limitação da liberdade do indivíduo, por acreditar-se que o trabalhador seria incapaz de compreender a organização como um todo (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006).

Weber (1982) relata que o mecanismo burocrático desenvolvido na sua plenitude pode ser comparado a outras organizações, exatamente da mesma forma que se pode comparar uma máquina aos modos operacionais em um sistema de produção. O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006, p. 34).

Sobre a abordagem burocrática, Lodi (1971) acrescenta que as organizações são marcadas pela rigidez nos controles do comportamento humano. Este controle se fazia visível sobre a habilidade dos funcionários, a fixação e clareza dos níveis hierárquicos, a fixação de normas e regras, a redução de custos e atritos e a distinção entre propriedade e administração. O empregado, mais uma vez, era pouco valorizado. Na abordagem burocrática, o importante era o desempenho dos empregados em uma organização com hierarquia definida e rígida.

No tipo ideal de burocracia, o que conta é o cargo e não a pessoa. As organizações formais são impessoais. A formalidade e a impessoalidade fazem a burocracia permanecer a despeito das pessoas, de tal sorte que, segundo Weber, mesmo no caso de revolução ou ocupação por um inimigo, a máquina burocrática continua funcionando normalmente, da mesma forma como fazia no governo legal anterior (MAXIMIANO, 2002 p. 135).

Morgan (2007) referencia que o enfoque mecanicista da organização limita o desenvolvimento das capacidades humanas, pois transforma os indivíduos em meros operadores para servirem de requisitos da organização, e não procura construir a organização em torno de seus pontos fortes e de suas potencialidades.

A partir da Segunda Guerra Mundial, ideias oriundas da teoria dos sistemas provocaram mudanças significativas em todas as áreas do conhecimento. Na administração, passou-se a considerar a empresa como um sistema aberto: “ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, a abordagem sistêmica vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 33).

Segundo Cruz (2002), a introdução da abordagem sistêmica foi fundamental para as mudanças na maneira de encarar os acontecimentos nas organizações. Foi a partir dessa abordagem que teóricos deixaram de discutir os acontecimentos das fábricas como fruto de uma política que buscava maximizar a produtividade por meio da adaptação do homem à máquina. Contrariamente, nessa abordagem, buscava-se maximizar a produtividade mediante a adaptação da máquina ao homem.

2.1.2 Visão humanista sobre administração

Paralelamente ao desenvolvimento das teorias da administração de caráter mais genérico, enfoques mais específicos na gestão de recursos humanos foram sendo elaborados e experimentados. Como exemplo, tem-se a Escola das Relações Humanas, cujo principal desenvolvimentista é G. Elton Mayo (1880-1949).

A abordagem às relações humanas na administração originou-se das Ciências Sociais, tendo como preocupação os efeitos do trabalho monótono e repetitivo sobre as pessoas, o lado negativo do progresso, a perda do senso de cooperação e a comunidade na sociedade (MAXIMIANO, 2002). A proposta de G. Elton Mayo consistia em integrar as pessoas na organização, não somente em relação às tarefas, mas também aos aspectos sociais do trabalho. Ela foi, basicamente, o movimento de reação e de oposição à teoria clássica da administração, por dar ênfase às pessoas. Essa proposta teve como origem a necessidade de humanizar e democratizar a administração.

Segundo Stoner e Freeman (1999), com a teoria das relações humanas surgiu uma nova concepção sobre a natureza do homem, cujos aspectos

definidores são os seguintes: os seres humanos são criaturas sociais complexas; as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com quem interagem; o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de liderança e supervisão; e as normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

Complementando algumas características da abordagem das relações humanas, Lodi (1971) relata que enquanto Taylor supunha que a organização eficiente promoveria seu próprio desenvolvimento e melhorias operacionais, Elton Mayo considerava que esses objetivos não seriam alcançados se as necessidades psicológicas do empregado não fossem descobertas e atendidas. Assim é que também a motivação³ seria fortalecida e não por meio de recompensas salariais e materiais, como se acreditava na administração Científica. Mayo, de suas experiências realizadas em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, concluiu que o comportamento dos indivíduos se apoia no grupo, em seus relacionamentos sociais.

O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente (OLIVEIRA, 2008). A descrição desse campo dinâmico seria o espaço de vida que contém a pessoa e o ambiente psicológico no qual está inserida. Contudo, para Lewin (1930), citado por Oliveira (2008), toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo e uma predisposição à ação sem qualquer direção específica. Ao encontrar um objeto exequível, ele adquire valência positiva e um vetor é despertado, dirigindo-se ao objeto.

De acordo com Maximiano (2002), a Escola Humanista enfatiza sua preocupação com a saúde mental e a possibilidade de crescimento individual. Essa teoria parte do pressuposto de que a satisfação no trabalho leva à motivação no mesmo. Ele enfatiza a motivação individual, argumentando que sua fundamentação está contida nos aspectos intrínsecos ao trabalho, tendo em vista

³ Segundo Maximiano (2000), a motivação procura explicar o comportamento das pessoas. Ela se refere ao estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais.

o preenchimento das necessidades humanas, como reconhecimento, autoestima e desenvolvimento.

Na abordagem humanista pode-se destacar a teoria da hierarquia das necessidades, que foi apresentada por Maslow (1908-1970). Esse teórico procurou definir um conjunto de necessidades humanas, no qual o indivíduo busca atender a uma necessidade antes que outra, de categoria superior, se manifeste.

Morgan (2007) descreve as necessidades humanas definidas por Maslow e sugere exemplos de como as organizações poderiam satisfazer essas necessidades:

Autorrealização: encorajamento ao completo comprometimento do empregado; trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão de vida do empregado.

Autoestima: criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal; trabalho que valorize a identidade pessoal; reconhecimento pelo bom desempenho, como, por exemplo, promoções, condecorações, empregado do mês.

Sociais: organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas; possibilidade de atividades sociais e esportivas; reuniões sociais fora da organização.

Segurança: seguro-doença e planos de aposentadoria; segurança no emprego; divulgação de desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.

Fisiológicas: salários e benefícios; segurança e condições agradáveis de trabalho (MORGAN, 2007, p. 47).

Para Sampaio (2004), a teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida por Maslow e descrita por inúmeros autores sob a forma de um empilhamento dos componentes da motivação em uma espécie de pirâmide, inexistente sob esta apresentação. O autor verificou, após leitura criteriosa de toda a obra de Maslow, que este jamais propôs tal disposição. Ao contrário, esse teórico procurou evidenciar que os fatores de motivação são partes dinâmicas do psiquismo de um indivíduo e que a preponderância de um desses fatores em relação aos outros estaria ligada a fatores transitórios e ao ambiente.

Outra teoria desenvolvida na abordagem das relações humanas refere-se à teoria dos fatores motivacionais e higiênicos, desenvolvida por Frederick Herzberg. Essa teoria trata as necessidades humanas sob duas óticas: fatores ligados diretamente ao trabalho (chamados motivacionais) e os fatores ligados às condições do trabalho (chamados higiênicos). De acordo com Maximiano (2002),

essa teoria consolidou o princípio de que motivação vem do trabalho e não do ambiente.

Da evolução da Escola das Relações Humanas surgiu uma nova vertente a qual foi denominada de movimento behaviorista (ou comportamental). Com ênfase nas pessoas, mas em um panorama organizacional, autores como Kurt Lewin, Douglas McGregor, Herbert Simon, Rensis Likert, entre outros, tinham como fundamento a não-aceitação da concepção de que a satisfação do trabalhador poderia gerar de forma intrínseca a eficiência no trabalho (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006).

A teoria comportamental oferece várias formas de administração que os administradores podem utilizar. No entanto, essas formas estão condicionadas a estilos, a partir dos quais os administradores dirigem as pessoas na organização. Em consequência, esses estilos de administração dependem das convicções que os administradores possuem a respeito do comportamento humano na organização.

Para Motta (1975), a teoria comportamental procura fundamentar seus princípios no comportamento individual das pessoas. Nessa teoria, alguns enfoques prescritivos e ingênuos das abordagens da Administração Científica e das Relações Humanas são rompidos.

Em estudos relatados no livro “O Lado Humano da Empresa”, publicado em 1999, McGregor faz uma comparação entre duas teorias. A primeira é a teoria X, que implica administrar de forma tradicional, mecanicista e pragmática; a outra, teoria Y, que está fundamentada em concepções modernas a respeito do comportamento humano. McGregor (1999) define essas duas teorias, identificando suas principais características. Na teoria X, privilegia-se a direção e o controle e, na teoria Y, a integração que legitima a autoridade. O QUADRO 1 é uma síntese dessa comparação.

QUADRO 1

Paralelo entre as teorias X e Y, de Douglas McGregor

| Teoria X | Teoria Y |
|--|--|
| Concepção tradicional de direção e controle. | Integração entre objetivos individuais e organizacionais. |
| O ser humano tem aversão natural ao trabalho. | O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar. |
| A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida para que finalmente trabalhe. | A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorriger, para atingir os objetivos a que se propuseram alcançar. |
| O homem é ser carente que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades. | O compromisso com os objetivos depende das recompensas que se espera receber com sua consecução. |
| O ser humano não consegue assumir responsabilidades. | O ser humano não só aprende a aceitar responsabilidades, como passa a procurá-las. |
| A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos. | A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como imaginação, criatividade e engenhosidade. |
| O líder adota estilo autocrático. | O líder adota estilo participativo. |

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (2006).

Ferreira, Reis e Pereira (2006) fazem referência aos estudos comportamentais, desenvolvidos nos anos 50 e coordenados por Rensis Likert, procuraram desenvolver um modelo organizacional mais produtivo. Originalmente, o modelo era baseado na evolução dos sistemas gerencias desenvolvidos no início dos estudos de administração (QUADRO 2).

QUADRO 2
Sistemas administrativos de Rensis Likert

| Variáveis comparativas | Sistema 1 Autocrático coercitivo | Sistema 2 Autoritário benevolente | Sistema 3 Consultivo | Sistema 4 Participativo |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| Processo decisório | Totalmente centralizado na cúpula da organização, que monopoliza as decisões. | Centralizado na cúpula; permite pequena delegação de decisões simples e rotineiras. | Consulta aos níveis inferiores; permite delegação e participação das pessoas. | Totalmente delegado e descentralizado. A cúpula define e controla resultados. |
| Relações interpessoais | Contato entre pessoas provoca desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas. | São toleradas com alguma condescendência. A organização informal incipiente é considerada uma ameaça à empresa. | Relativa confiança nas pessoas. A empresa incentiva a organização informal e faz trabalhos de equipe ou em grupos esporádicos. | Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos. |

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (2006).

Os quatro sistemas administrativos, segundo Maximiano (2002), identificam as diferentes formas de administrar pessoas. O sistema 1 refere-se a uma forma autocrática e autoritária que se assemelha, em vários pontos, à teoria X de McGregor. Da mesma forma, o sistema 4, definido por Likert (1947) como sistema que utiliza grupos de pessoas na definição dos objetivos e na melhoria dos métodos de trabalho de uma organização, possui características semelhantes às da teoria Y.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (2006), com a evolução da teoria humanista surge a Escola de Desenvolvimento Organizacional (DO). Como forma de favorecer as mudanças e a efetividade organizacional, esta escola privilegia a análise e a intervenção nos processos de resolução de problemas, tomada de decisões e de interação entre as pessoas.

Motta (1975), nessa teoria, defende a ideia de que um conflito interpessoal, quando bem administrado, é uma oportunidade de mudança. O desenvolvimento organizacional, como seu próprio nome indica, é um processo contínuo que conduz ao crescimento, enfatizando não somente a resolução dos problemas, mas, principalmente, o desenvolvimento das capacidades de solução em longo prazo.

Complementando o conceito de Motta (1975), o trabalho de desenvolvimento organizacional compreende:

Um projeto de mudança abrangendo toda a organização, com o objetivo de melhorar sensivelmente o seu desempenho, atingindo níveis mais elevados de eficiência na utilização dos recursos disponíveis e de eficácia no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006, p. 74).

Morgan (2007) destaca que ideologias associadas ao DO tendem a dar ênfase à possibilidade de vidas plenas e de satisfação, caso consigam preencher as necessidades pessoais a partir das organizações existentes no mercado contemporâneo. Esse estilo de pensamento pode provocar o surgimento de uma sociedade organizacional repleta de homens e mulheres organizacionais. Pessoas tornar-se-iam recursos a serem desenvolvidos, em vez de seres humanos valorizados pelo que são e por escolhas que tendem a fazer para o seu próprio futuro.

Com o objetivo de buscar melhor entendimento e compreensão entre os organismos vivos e as organizações, surgiram estudos voltados para necessidade de síntese e integração das teorias de administração (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006). Esses estudos buscam estabelecer relações e comparações entre os aspectos das teorias relacionados a: origem, ciclo de vida, conceitos e disfunções existentes. Conseqüentemente, surge a teoria sistêmica e contingencial, que privilegia a organização em seu cerne assim como o ambiente no qual estão inseridas.

2.1.3 Visão sistêmica e contingencial sobre administração

Estudos realizados por Von Bertalanffy (1973) deram origem à teoria geral de sistemas. Esse teórico fez um paralelo entre pesquisas realizadas com sistemas⁴ de Biologia e sua similaridade aos sistemas administrativos e constatou que:

O homem não é somente um animal político, mas é antes e acima de tudo um indivíduo. Os valores reais da humanidade não são aqueles que ela tem em comum com as entidades biológicas, com a função de uma organização ou de uma comunidade de animais, mas os que derivam do espírito individual (Von BERTALANFFY, 1973, p. 80).

De acordo com Lodi (1971), a teoria geral de sistemas define um novo homem, dotado de visão de totalidade e que dá ênfase a seu lado criativo. O desenvolvimento dessa teoria enriqueceu os estudos sobre a teoria das organizações, trazendo novas formas de organizar o trabalho, por meio da identificação de elevado número de variáveis externas e internas que influenciam nos processos organizacionais.

O indivíduo é parte da organização. Por isso, deve ter cuidado com seus sentimentos, virtudes, defeitos e outros fatores ou a organização estará fadada ao insucesso (Von BERTALANFFY, 1973).

Para Lodi, a teoria de sistemas apresenta as seguintes positivities:

- a. Há tendência geral à integração nas várias ciências naturais e sociais;
- b. uma tal integração parece estar centrada na teoria geral de sistemas;
- c. essa teoria pode ser um meio para obter uma teoria exata nos campos não-físicos da ciência;
- d. ao desenvolver princípios unificados para o universo de cada ciência essa teoria nos leva mais perto da meta da unidade da ciência;
- e. isto poderá levar à necessária integração da educação científica (LODI, 1971, p. 200).

⁴ Maximiano conceitua sistema como: “um todo complexo ou organizado, é um conjunto de partes ou elementos que forma um todo unitário ou complexo” (MAXIMIANO, 2000, p. 367). No entendimento de Lodi (1971), sistemas podem ser representados como conjunto de elementos interdependentes que se organizam em três partes distintas: entrada, processo e saída.

Como desdobramento dessa teoria, surge a teoria da contingência, que é, conforme Ferreira, Reis e Pereira (2006), uma abordagem que nega soluções universalistas, enfatizando as contingências do ambiente e da tecnologia como fatores determinantes da estrutura organizacional. Nessa teoria, busca-se identificar que tipo de organização é o mais adequado para lidar com os diferentes tipos de condições ambientais. De acordo com Cruz, “qualquer empreendimento só terá um nível elevado de organização se adotar vários modelos organizacionais. Serão as circunstâncias, ou as contingências, que determinarão o modelo a ser adotado pela empresa” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 48).

Para Ferreira, Reis e Pereira (2006), a teoria da contingência aborda aspectos relevantes no que tange à estrutura organizacional. Esses autores acreditam que organizações burocráticas são mais adequadas em ambientes estáveis, enquanto ambientes marcados por mudanças requerem inovação organizacional e necessitam de estruturas dinâmicas e flexíveis. Eles ressaltam, ainda, que algumas partes da organização podem requerer estruturação diferenciada, mas isto pode levar a problemas de integração. Como medidas para lidar com a diferenciação e favorecer a integração departamental, estabelecem estruturas matriciais, comitês interdepartamentais, planos e políticas, equipes de projetos e forças-trabalho de caráter temporário.

Na teoria da contingência não existe uma única forma ou maneira melhor para organizar; as organizações precisam ser ajustadas às condições do ambiente no qual estão inseridas (STONER; FREEMAN, 1999). Alguns aspectos são peculiares a essa abordagem: a organização é de natureza sistêmica, ou seja, é um sistema aberto; as características organizacionais interagem entre si e com o ambiente; as características ambientais são variáveis independentes.

Ferreira, Reis e Pereira (2006) referem-se à teoria contingencial como eclética, que integra várias teorias administrativas, podendo ser consideradas mais uma ampla visão do mundo do que simplesmente um modelo em si. “Nisto reside o encanto da abordagem contingencial, mostrar uma variedade de opções à disposição do administrador. Ao administrador caberá diagnosticar a situação e escolher a abordagem mais indicada a ser aplicada no caso” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006, p. 106).

O traçado histórico esboçado desde a teoria de Taylor até a teoria da contingência revelou aspectos importantes da evolução da administração. No decorrer dos anos, mudanças e adequações na relação de trabalho corroboraram o desenvolvimento de formas ou modelos de gestão mais atuais. Em função da necessidade de maior participação dos trabalhadores nas decisões das empresas e das transformações sociais ocorridas na organização, surgiu a gestão participativa que é o objeto de estudo deste trabalho. A seguir, pretende-se conhecer sua origem e evolução.

2.2 Participação no trabalho

A participação no trabalho é antiga reivindicação social dos trabalhadores e tem inspirado vários movimentos operários e sindicais. A questão da participação dos trabalhadores nas empresas é discutida como forma de gerenciar os problemas decorrentes da visão mecanicista desenvolvida por Taylor. Motta *et al.* (1987) afirmam que esse assunto não é novo, entretanto, ainda nos dias atuais é questão polêmica e está longe de consenso.

Na década de 60, esse debate toma espectro mais amplo na literatura acadêmica, principalmente nos Estados Unidos da América (EUA). Para Storch (1985), citado por Coutinho (2000), esse movimento aparece em decorrência de vários fatores, tais como o declínio da hegemonia americana, dificuldades decorrentes de relações industriais conflitantes, aumento das exigências dos trabalhadores, avanço tecnológico e busca das empresas por melhor qualificação dos profissionais.

O fato dos diversos pesquisadores estudarem sobre participação dos trabalhadores nas empresas e não chegarem a consenso é explicado por Hodson, citado por Coutinho (2000). Esse autor afirma que alguns pesquisadores associam a gestão participativa à transferência de poder aos trabalhadores, pautado no aumento das suas responsabilidades. Outros veem na gestão participativa uma nova estratégia de gestão para extrair dos empregados mais trabalho e conhecimento da produção.

Essas críticas, na visão de Pateman (1992), atribuem-se à indefinição sobre o termo “participação”. Embora seja bastante utilizado por aqueles que

escreveram sobre administração, em muitos casos esse termo não é definido ou possui definição imprecisa.

O ponto central da discussão seria como essa forma de gestão pode representar avanço ou retrocesso para os trabalhadores. As interpretações parecem insuficientes para explicar as causas e consequências do processo participativo e a investigação sobre o tema requer novos estudos sobre o homem e suas relações de trabalho (COUTINHO, 2000).

2.3 Administração participativa: visão contemporânea sobre administração

Kaufman (2001) salienta que a questão da administração participativa em conjunto com a temática gestão estratégica de recursos humanos é assunto contemporâneo e tem origem recente. Esse temas emergiu principalmente após a Segunda Guerra Mundial e tem como principais estudiosos os acadêmicos Kurt Lewin, Douglas McGregor, Chris Argyris e H. Igor Ansoff.

Maximiano (2000) ressalta que, ao longo da história da evolução da administração, vários estudos sobre o trabalho e o indivíduo tentam explicar quais fatores influenciaram o desempenho dos funcionários e como este pode influenciar o desenvolvimento e o desempenho das organizações.

Entre os fatores identificados, Maximiano (2000) destaca três principais abordagens: a primeira refere-se à ideia de que o desempenho das pessoas e da organização é produto da qualidade dos métodos de trabalho; a segunda relata que o desempenho das pessoas e das organizações resulta da qualidade do ambiente humano de trabalho e do grau de conforto psicológico; a terceira propõe a ideia de que o desempenho das pessoas e da organização resulta da qualidade do trabalho em si e do grau de motivação intrínseca que o trabalho pode proporcionar. O autor considera que a administração participativa resulta principalmente do entendimento e da contribuição das três abordagens e que sua aplicação se intensificou devido a dois fatos: desafio da competitividade e evolução tecnológica.

Drucker (1997) acrescenta que fugir da forma tradicional de administrar pessoas pode trazer resultados benéficos para a organização e para os funcionários. Considera, ainda, que nos últimos anos aumentou o interesse por

esse assunto e que ele tem sido foco de vários estudos. O que as teorias que avaliaram as relações humanas consideravam irrelevantes, como a relação do trabalhador com seu próprio trabalho, agora se torna ponto de reflexão de pesquisadores. Com isso, percebeu-se a importância da adequação do trabalho às necessidades do ser humano que o desenvolve.

Desta forma, Maximiano (2002) descreve que a administração participativa resgata alguns aspectos relacionados à qualidade aplicada aos métodos de trabalho, vistos nas abordagens de administração clássica e da burocracia; referentes ao ambiente, a abordagem das relações humanas; e referentes ao trabalho em si, a abordagem comportamental. O autor afirma que, avaliando esses fatores, percebe-se que a administração participativa está em sintonia com as mudanças ambientais presentes na atualidade, que exigem mudanças rápidas de postura organizacional.

Entretanto, para Storch (1985) e Melo (1985), o conceito de gestão participativa consiste em uma forma de manipular os empregados para aumentar a eficiência da organização. Para esses autores, a empresa pode utilizar a participação como forma de cooptar os trabalhadores em prol dos seus interesses coletivos, almejando apenas mais eficiência empresarial e mais controle burocrático. Melo (1985) argumenta que estratégias de gestão com o nome de participativas podem se resumir especificamente em técnicas desenvolvidas por organizações com objetivos organizacionais de produtividade e de mecanismos institucionais de regulação de conflitos.

Pateman (1992), em estudos no campo da participação no trabalho, sugere uma revisão sobre o papel da participação nas diferentes concepções teóricas e critica a imprecisão com que esse conceito é usado em situações adversas ao trabalhador.

Não causa surpresa o fato de os autores de textos sobre administração não discriminarem, com mais cuidado, as diferentes situações participativas, quando se considera o motivo pelo qual eles estão interessados em participação no local de trabalho. Para eles, trata-se apenas de uma técnica a mais entre outras, que pode auxiliar no alcance do objetivo geral da empresa – a eficiência da organização... A participação pode contribuir para o aumento da eficiência, mas o que importa é que esses autores utilizam o termo “participação” não apenas para se referir a um método de tomada de decisão, mas também para abranger técnicas utilizadas para persuadir os empregados a aceitarem decisões já tomadas pela administração (PATEMAN, 1992, p. 95).

Heller, citado por Coutinho (2000), observa que, na literatura, vários autores têm associado o tema participação ao aumento da produtividade. Entretanto, pesquisas não têm confirmado essa relação, uma vez que a produtividade depende também de fatores externos à organização.

Outro ponto importante nos estudos de Heller (1998) está relacionado à série de vantagens associadas a práticas participativas, tais como: aumento da satisfação, da produtividade e da lealdade no trabalho, assim como a redução da resistência a mudanças. Os resultados desses estudos mostram que apenas na primeira vantagem – aumento da satisfação – é possível constatar a associação com as práticas participativas. Heller registra, também, em prol das práticas participativas, o fato de psicólogos afirmarem que estas são necessárias para o desenvolvimento psicossocial (HELLER, 1998, *apud* COUTINHO, 2000).

O aumento da competição no mercado econômico atual, associado à mobilidade do deslocamento do capital no mundo e à falta de empregos, faz surgir a necessidade de mais entendimento entre empresas e empregados. Assim, mudanças na gestão do trabalho, inovações em busca de mais flexibilidade e criação de sistemas participativos tornaram-se imprescindíveis (BRESCIANI, 1994; MARTINS, 2000; MELLO, 2000; PASTORE, 1994; todos *apud* CASTRO; PACHECO; PENA, 2009)

Johann (2004) acentua que existem fortes evidências de que o modelo de gestão participativa promove mais eficiência organizacional, melhorando a produtividade e a rentabilidade. Entretanto, afirmar que um modelo de gestão que privilegie tomadas de decisões participativas seja uma fórmula única para toda e qualquer empresa atingir esse nível de excelência é, no mínimo, menosprezar as características da organização, sua cultura, seu ambiente externo e interno e, principalmente, não considerar o negócio ao qual ela se destina.

Complementando o estudo sobre formas de gestão e de relações humanas nas organizações, McLagan e Nel (2000) reforçam que os princípios de visão econômica e mecânica do comportamento humano precisam ser reavaliados na administração participativa. Segundo esses autores, a reestruturação na forma de fazer gestão, tentando criar um ambiente democrático e confrontando as crenças mais profundas sobre a natureza da pessoa, conduzirá as organizações em direção à participação autêntica.

2.4 Contextualização e conceitos para o tema gestão participativa

Melo (2000), citado por Beltrão (2006), reporta que a adoção de sistemas de gestão mais participativos são fatos percebidos em empresas mais competitivas. Segundo esse mesmo autor, a administração participativa se consolida quando se utiliza de suficiente número de programas, com o intuito de envolver os empregados.

Desta forma, a participação pode criar condições favoráveis à motivação das pessoas para contribuir, na medida em que lhes são dadas oportunidades de iniciativa e criatividade, no alcance dos objetivos organizacionais. Para Beltrão (2006), a participação, com base em um processo social pelo qual as pessoas se tornam um grupo ou organização, encoraja essas pessoas a aceitarem responsabilidades nas atividades de seus grupos.

A administração participativa, portanto, pode propiciar o desenvolvimento de novos estudos do comportamento humano nas organizações e ter, como uma das propostas, a superação de conflitos entre o indivíduo e a organização (MELO 2000, *apud* BELTRÃO, 2006).

No entendimento de Ferreira, Reis e Pereira (2006), a administração participativa pode ser implementada usando-se várias estratégias. Para a efetivação dessas estratégias, a organização deve investir, sobretudo, em treinamento, desenvolvimento, informação e comunicação. A partir desses investimentos em instrumentos e técnicas, mudanças culturais necessárias podem ser promovidas, o que acarretará mudanças de comportamento e até de valores.

2.4.1 Contextos da gestão participativa

Pesquisa bibliográfica sobre o tema gestão participativa, apesar de revelar alguns estudos que oferecem subsídios para o desenvolvimento do assunto em uma perspectiva acadêmica, não oferece material suficiente para cobrir toda a complexidade do tema. No entanto, na literatura sobre o tema gestão participativa ou administração participativa, verifica-se a presença de autores com viés consultivo e empírico, que procuram suprir e/ou complementar as lacunas nos

estudos acadêmicos. Dessa forma, faz-se necessário identificar alguns autores escolhidos como referência e circunscrevê-los em categorias para melhor entendimento dos pontos de vista por eles apresentados e dos contextos a partir dos quais essas visões foram construídas. O QUADRO 3 apresenta esses autores e suas origens:

QUADRO 3

Origens de autores que abordam o tema administração participativa

| Tema: Administração Participativa | |
|--|---------------------------|
| Autores | Origem dos autores |
| Kurt Lewin Rensis Likert Douglas McGregor Abraham H. Maslow Chris Argyris H. Igor Ansof Bruce E. Kaufman Antonio Cesar Amaru Maximiano Fernando Prestes Mota | Acadêmica |
| Patricia McLagan; Cristo Nel; Walter Lerner | Consultiva |
| Ricardo Semler | Empírica / Prática |

Maximiano (1995) relata que a administração participativa ou o simples processo de participação tem sua origem na Antiguidade, mais precisamente na Grécia, com o surgimento da democracia. Embora a ideia tenha expressiva longevidade na história da administração, sua aplicação passou a ser discutida e estudada com mais profundidade somente após a Segunda Guerra Mundial.

McLagan e Nel (2000) afirmam que marcante avanço na administração participativa no campo da teoria e da prática ocorreu no transcorrer dos anos 80 a 90. Empresas começaram a utilizar técnicas de administração participativa, o que parece ter provocado fortes repercussões no meio empresarial, justamente por revolucionar as práticas tradicionais. As razões pelas quais essas empresas passaram a usar a participação administrativa foram de ordem prática e não humanista. Elas perceberam que a administração participativa permitia substituir as estruturas hierárquicas pela autogestão, na base da pirâmide organizacional, possibilitando mais eficiência e economia, já que o número de chefes era reduzido.

Críticos relatam que a efetividade dos esquemas participativos nessas empresas não foi comprovada e os exercícios de participação nas organizações não chegaram a representar o exercício democrático como instrumento de decisão. Na realidade, identificou-se somente o surgimento de ambientes participativos que proporcionaram redução de custos, intensificação do ritmo de trabalho e incremento das atividades de trabalho, sem alterações na relação de poder nas empresas (BRESCIANI, 1994; FLEURY, 1987; OLIVEIRA, 1991; STORINO *et al.*, 1999, todos *apud* CASTRO; PACHECO; PENA, 2009).

No Brasil, a participação foi tratada com simplismo e também não encontrou terreno fértil na cultura brasileira, marcada pelo personalismo, clientelismo e pelo patrimonialismo (GUARA; FLEURY, 2008 *apud* CASTRO; PACHECO; PENA, 2009).

Percorrendo a literatura, verifica-se que o tema gestão participativa pode ser encontrado em diferentes situações organizacionais e institucionais. Corrêa (1991) e Beltrão (2006) analisaram a gestão participativa no âmbito educacional, na busca de um entendimento de como a administração escolar pode ser vista em face das perspectivas de democratização das relações sociais. Esses autores procuraram avaliar principalmente a integração dos segmentos escolares e extraescolares pela gestão participativa. Os estudos conduziram à constatação de que, apesar das práticas participativas, teoricamente, direcionarem a administração da educação para uma forma democrática e participativa bem definida, ela está mais próxima de um quadro autoritário de gestão. Assim, os autores sugerem novas pesquisas e observações, buscando-se preencher as lacunas que o estudo sobre gestão participativa apresenta em relação à administração escolar.

Amado (2002), Moggi (1991), Meneghine (2009), Silva Filho (1995) e Penterich (2006) estudaram o tema gestão participativa voltado para empresas de serviços e indústrias. Tentaram entender ou identificar o grau de participação dos funcionários no que tange aos aspectos operacionais, administrativos, de qualidade da produção, de atendimento a clientes e de alto nível de eficiência produtiva. O principal aspecto abordado por essas pesquisas está pautado na busca da excelência empresarial a partir de práticas participativas como forma de diferencial competitivo no mercado econômico.

O aspecto tecnológico é o principal meio fomentador da gestão participativa, o que propicia ambiente favorável aos processos decisórios, ao proporcionar às organizações procedimentos operacionais interativos e mais qualificados (BASTOS, 2007; BELTRÃO, 2006).

Órgãos e secretárias de governos municipais, estaduais ou federais também são avaliados sob a ótica da gestão participativa. Melo (2004), no âmbito do governo estadual (secretarias), identificou como o tema é visto para verificar o grau de participação que os indivíduos possuem no processo administrativo e governamental e como esse estilo de gestão pode melhorar o nível de desempenho do servidor público, refletindo na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Em todos os cenários pesquisados o ponto fundamental do tema gestão participativa está associado ao nível de envolvimento das pessoas no processo. A gestão participativa se apresenta como uma possibilidade de trabalhadores e organizações, em conjunto, poderem criar oportunidades de utilização de práticas participativas em um ambiente de trabalho mais humano e realizador. Para Katz e Kahn, citados por Moggi (1991), o envolvimento do indivíduo em um sistema, de forma a entender e introjetar as metas organizacionais como seus próprios objetivos, reflete uma variedade de condutas que apoiam a missão da organização e visam a obtenção de mais produtividade em suas ações.

Uma das marcantes características que se pode destacar no modelo de gestão da participativa diz respeito à análise feita no livro “O Lado Humano da Empresa”, de McGregor (1999). Embora já tenha sido mencionado no subitem 2.1, é importante ressaltar as considerações desse autor relativas à teoria Y. Ele comparou duas teorias: a teoria X (refere-se à forma tradicional de administrar, mecanicista e pragmática) e a teoria Y (é fundamentada em concepções modernas a respeito do comportamento humano e que, de alguma forma, define a importância da natureza humana no processo de gestão participativa). McGregor (1999) com a teoria Y, aborda concepções e premissas ligadas à natureza humana e almeja desenvolver uma forma de administração democrática e dinâmica. Administrar consiste em criar oportunidades, retirar obstáculos, desenvolver potencialidades, estimular o crescimento individual e deixar claros, a todos na organização, os objetivos principais da empresa. As conclusões relativas à teoria Y passaram a descrever o indivíduo como um ser humano que tem

necessidades de realizações, de ser reconhecido socialmente e capaz de desenvolver habilidades e adquirir conhecimento. Fundamentalmente, o ser humano busca o êxito naquilo que faz.

2.4.2 A gestão participativa, segundo acadêmicos

Maximiano (1995) descreve administração participativa como uma filosofia ou uma política de administração de pessoas, que procura valorizar principalmente a capacidade de tomar decisões e de resolver problemas.

Administração participativa, para Johann (2004), é um modelo de gestão no qual os funcionários de uma organização podem influenciar nas decisões, exercer controle, ter poder e sentir-se efetivamente envolvidos na organização:

[...] em seus limites superiores, ou em sua plenitude, a administração participativa pode elevar os funcionários a uma situação paritária em relação aos empresários, o que enseja que venham a ser aquinhoados com uma parcela do capital da empresa.
[...] na administração participativa pressupõe que haja um envolvimento permanente dos funcionários na fixação dos objetivos, na definição de planos de recompensas econômicas, no aperfeiçoamento de métodos de trabalho e na aferição do progresso individual (JOHANN, 2004, p. 116-117).

Silva Filho (1995) realça que uma administração participativa possui características marcantes, que devem estar bem claras, tais como:

- O processo decisório é totalmente descentralizado, a cúpula define políticas e controla os resultados da organização;
- o sistema de comunicação deve ser eficiente para o sucesso da empresa;
- o trabalho deve ser feito em equipe, com confiança mútua, participação e envolvimento intensos;
- a utilização de recompensas sociais, materiais e salariais deve existir;
- as punições existem, mas são raras; quando ocorrem, devem ser participadas e definidas pelas equipes.

Para Likert (1961), nas organizações que praticam gestão participativa existe a filosofia empresarial de total confiança nos subordinados, de estímulo à

ampla interação supervisor e subordinado e o envolvimento de todos os níveis no processo de controle.

A gestão participativa caracteriza-se por ser uma forma de organização do trabalho que permite aos colaboradores o controle dos resultados do trabalho, assim como certo controle sobre o próprio trabalho. Ela é uma proposta que oferece mais participação em ambientes cognitivamente mais saudáveis, resultando, assim, em aumento de produtividade na organização (SILVA *apud* AMADO, 2002, p. 33).

Amado (2002) acrescenta que o sistema de gestão participativo para ter sucesso deve ser implantado na base da pirâmide, ou seja, entre o pessoal operacional. As decisões, em sua maioria, são delegadas aos níveis organizacionais⁵; apenas as políticas e diretrizes gerais são definidas pelo nível estratégico⁶.

De acordo com Walton (1992), a administração participativa representa a liberdade democrática de as pessoas tornarem-se parceiras dos negócios, participantes dos custos e dos benefícios da atividade empresarial. Assim, a participação seria o envolvimento mental e emocional em situações de grupo, que encoraja as pessoas a contribuírem para os objetivos e a assumirem as responsabilidades de alcançá-los por meio de um processo de integração entre gerentes e subordinados.

A participação deve envolver mudanças de estilo de uma empresa, principalmente na maneira como são tomadas as decisões e no tratamento entre as pessoas. Normalmente envolve quebra de paradigmas, mudanças de atitude e desenvolvimento de novas atitudes (SOUZA *apud* AMADO, 2002, p. 37).

Para Maximiano (1995), adotar um modelo de gestão participativa consiste numa mudança de postura, que exige o desenvolvimento de novas habilidades e não simplesmente uma mudança de procedimentos. A implantação de gestão participativa é demorada e é um aprendizado constante, que não tem limite para terminar.

Plunkett e Fournier (1991), citados por Ferreira, Reis e Pereira (2006), definem administração participativa como uma filosofia cujo pressuposto é de que

⁵ Níveis da administração nas organizações, os quais estão interligados aos níveis decisórios (nível operacional, nível tático e nível estratégico).

o processo organizacional de decisões deve ser feito de forma a garantir que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos ao nível hierárquico mais adequado. O propósito principal dessa forma de gestão é garantir que as decisões efetivas sejam tomadas pelas pessoas mais apropriadas.

Complementando esses autores, Likert (1961) menciona que a participação poderá aumentar a motivação do empregado e sua produtividade. Sendo assim, quanto mais alto o grau de participação existente numa organização, mais marcante será o efeito benéfico. O autor ainda relata que a natureza da participação deve estar em sintonia com os valores, aptidões e expectativas das pessoas envolvidas. Não se deve conceber a participação como um processo ou atividade isolada, e sim como uma escala inteira de processos e atividades. A participação é uma sequência contínua.

Participação é um ato de confiança na potencialidade dos subordinados, criando oportunidades sob condições adequadas para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam (McGREGOR, 1999). O autor afirma que a participação é coerente com a teoria “Y”, a administração por integração e autocontrole. (QUADRO 1).

A participação que brota das pressuposições da teoria Y oferece oportunidades concretas para satisfação do ego do subordinado e pode, assim, afetar a motivação no sentido dos objetivos organizacionais. [...] a participação não é uma panaceia, um instrumento de manipulação, um stratagem, uma ameaça. Usada de forma prudente e com compreensão, a participação acompanha, naturalmente, a administração por integração e autocontrole (McGREGOR, 1999, p. 146-147).

Bernstein (1983), citado por Coutinho (2000), conceitua participação como um tema vago e sujeito a várias interpretações. Existem autores que consideram participação como o baixo nível de influência que o funcionário pode exercer. Outros, como Pateman, consideram participação como um amplo espectro de influência dos trabalhadores nas decisões da empresa.

Apesar de não serem consonantes em todos os aspectos sobre o significado de participação, os autores mencionados concordam que a administração participativa é considerada fundamental quando se fala em

⁶ É o que consolida a interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações.

empresa competitiva. Ela pode integrar os trabalhadores aos objetivos da empresa e com isso melhorar o comprometimento com as decisões. Pode também aumentar a confiança do trabalhador na organização e melhorar a comunicação e o relacionamento interno; pode gerar mais satisfação aos trabalhadores e, conseqüentemente, mais rendimento profissional (MELLO, 2000 *apud* CASTRO; PACHECO; PENA, 2009).

Na visão de Maximiano (1995), a administração participativa está fundamentada em cinco conceitos: autoridade formal, liderança, autonomia, disciplina e obediência. Entretanto, ainda não se tem na literatura consenso sobre o assunto, tampouco foram ordenadas suas técnicas.

Em estudos sobre a administração participativa, Maximiano faz algumas observações sobre esse tema, tentando descrever essa forma de gestão e desmistificar alguns aspectos:

1. Administração participativa não é uma teoria desenvolvida por japoneses, e sim inventada pelos gregos com o nome de democracia.
2. O trabalho em grupo é primordial e a mais importante ferramenta da administração participativa.
3. Não existe receita para essa forma de gestão.
4. A autoridade do chefe não é comprometida. Esse profissional passa a ser orientador, coordenador e deixa de lado a postura hierárquica impositiva.
5. Ocorre mais envolvimento do chefe com seus auxiliares.
6. Todos compartilham a responsabilidade, mas o líder assume a responsabilidade final.
7. A administração participativa por si só não resolve problemas que independem do gestor ou de sua equipe.
8. A administração participativa pode melhorar o desempenho de organizações governamentais envolvendo funcionários, clientes e fornecedores em seus processos decisórios.
9. Não se faz administração participativa por decreto.
10. Administrar participativamente não significa concordar com todas as proposições do grupo (MAXIMIANO, 1995, p. 14-19).

A gestão dos indivíduos deve ser coerente com as estratégias da empresa. Deve-se, ainda, considerar que o investimento na relação entre empresas e seus funcionários resulta na participação ativa destes na produção e na gestão da produção, ou seja, na contribuição para o êxito da empresa. O indivíduo passa a ter mais compromisso com a empresa e, conseqüentemente, mais expectativas em relação ao seu próprio desempenho. Isso envolve suas esperanças, motivações e profissionalismo, assim como implica mais flexibilidade e mais

confiança no trabalho realizado (HERMEL, 1990, *apud* PREDEBON; SOUSA, 2003).

Outro ponto que deve ser sublinhado é que uma estrutura de participação, em longo prazo, torna-se mais eficiente devido à compatibilidade entre a personalidade e a estrutura. Em outras palavras, a organização permite a participação e, conseqüentemente, produz indivíduos responsáveis por essa participação (PATEMAN, 1992).

2.4.3 A gestão participativa, segundo consultores e a visão prática

McGalan e Nel (2000) salientam que em meados dos anos 50 e 60 surgiram alguns movimentos direcionados à reestruturação dos sistemas organizacionais. Esses movimentos objetivavam substituir a organização funcional por outra focada no mercado, na localização ou no produto. Estratégia, visão, valores, qualidade e processos de remuneração foram aspectos vistos como pontos de sustentabilidade para as mudanças que as organizações precisariam fazer, a fim de se adequarem às necessidades do mercado e sobreviverem.

McLagan e Nel (2000) concordam que novas formas de gestão, em especial a gestão participativa, podem ser incrementadas pelas transformações advindas da modernização tecnológica. Eles afirmam que:

À medida que a tecnologia transforma o trabalho, a participação recebe outro impulso. A tecnologia está mudando a natureza do trabalho e liberando mais tempo – tempo que pode ser dedicado à participação. Como a tecnologia reduz o número de pessoas necessárias para produzir um produto ou serviço específico, ela aumenta o escopo da produção pelo que cada trabalhador é responsável... Essa demanda de participação também crescerá à medida que a força de trabalho crescer de forma cada vez mais diversa (McLAGAN; NEL, 2000, p. 30).

Quebrar paradigmas, conforme afirmam McLagan e Nel (2000), é a única forma de mudar para uma gestão participativa. Nesse sentido, a participação organizacional, de forma autêntica, necessita da confrontação de crenças e da quebra de paradigmas sobre a natureza das pessoas. Os sistemas humanos são, por natureza, auto-organizados. Baseando-se nessa crença, cada organização,

considerando os sistemas humanos auto-organizados, escolhe o próprio caminho para a participação. Esses autores citam, como maior desafio da nova era da participação, a questão de como emocionar pessoas para elevar o fator participação ao nível da opção social e filosófica.

No entanto, a quebra de paradigmas é muito complicada em empresas que possuem administração rígida e apoiada na figura de um organograma definido e com vários níveis. Por isso, a transição da forma de gestão autocrática para uma gestão participativa foi gradativa (SEMLER, 2006).

De acordo com Semler, existem três condições *sine qua non* para a sobrevivência de uma organização em longo prazo:

1. Capacidade de enxergar a necessidade de mudanças a tempo, com coragem para implementá-las antes que seja tarde demais.
2. Fazer a empresa funcionar através da efetiva participação de seus funcionários e ter uma linha de conduta administrativa flexível e aberta a transformações.
3. Ter uma cultura própria e definida, que não seja adaptada às condições do momento, mas sim perene em suas crenças básicas (SEMLER, 2006, p. 60-61).

Complementando a visão de Semler (2006), autores como McLagan e Nel (2000) explicam por que algumas mudanças na forma de gestão fracassaram e por que mudanças em direção à participação têm avançado. Segundo esses autores, o diferencial está na agilidade de recepção e transmissão de informações. A disponibilidade da informação em tempo real possibilita a autoadministração. No passado, as pessoas, organizações e até mesmo países permaneciam isolados. Atualmente, a internet, a televisão e telefonia celular reduziram as distâncias, provocando estreitamento na troca de informações. Dessa forma, o acesso a informações elimina fronteiras e favorece a independência das pessoas, proporcionando a elas opções de escolhas e, conseqüentemente, exigindo mais participação.

Para McLagan e Nel (2000), a organização participativa é interligada e envolve todas as pessoas em todos os níveis: decisão, ação, formulação e implementação. Exige que as pessoas tenham nova visão de mundo e assumam posturas mais maduras e profissionais. A participação ressalta a possibilidade de as pessoas colocarem toda a sua capacidade naquilo que fazem. “A participação, assim como o tempo, o espaço, a comunicação e o crescimento, é uma espiral

autossustentável, por ser o centro dinâmico da própria vida” (McLAGAN; NEL, 2000, p. 286).

Para Semler, existem duas premissas básicas que definem o sucesso para a introdução eficaz de novas técnicas de gestão.

1. Encaixe cultural e orgânico com o resto do que se faz na empresa.
2. Existência de processo de longa maturação, e não um programa de curto prazo para resolver um problema de gestão, produtividade ou qualidade (SEMLER, 2006, p. 144).

Semler (2006) enfatiza, ainda, que a cultura de uma empresa é fator primordial no desenvolvimento de uma gestão, seja ela qual for. A vitalidade da empresa define o seu sucesso ou fracasso.

Entretanto, Likert (1975), McGregor (1999) e Maximiano (1995), entre outros acadêmicos, acreditam que o sucesso das mudanças na forma de fazer gestão está diretamente ligado a mudanças na forma de pensar. Maximiano (2000) reforça a afirmação explicando que: “Não há receitas. A administração participativa é muito mais uma filosofia ou política de trabalho do que técnica. Cada dirigente e empresa podem criar seus próprios métodos de administração participativa” (MAXIMIANO, 2000, p. 17).

Buscando identificar quais fatores foram determinantes para a mudança na forma de gestão de algumas organizações, McLagan e Nel (2000) desenvolveram um estudo pautado em alguns construtos que, em sua opinião, são fundamentais para promover as alterações na forma de gestão. De acordo com esses autores, para a implementação de mudanças, é necessário determinar o grau de participação e de autoritarismo das organizações. Para isso, eles listaram nove categorias que deverão ser analisadas em uma empresa: valores; estrutura; liderança; processos gerenciais; informação; relacionamentos; competências; controle e remuneração.

Esses autores preconizam que essas nove áreas possuem alto nível de influência nas quais a reengenharia genética que visa a participação deve se concentrar. A escolha por somente estudar essas áreas não se deu pelo fato de que elas abrangem todas as facetas de uma organização, mas pautou-se no grau de influência que elas exercem em todo o sistema, em outros sistemas, práticas e interações.

Essas nove áreas estão presentes em qualquer organização, reforçando-se umas às outras. Juntas estabelecem a força do exercício autoritário do poder de forma que nenhum organograma possa evidenciar. O trabalho dos autores consiste no estudo dessas nove áreas da organização, no propósito de identificar o grau de influência dessas áreas e também o grau de maturidade da organização e das pessoas para tratar e participar das decisões inerentes a esses principais elementos.

McLagan e Nel (2000) acreditam que a organização participativa como também a autoritária são internamente consistentes. As partes se encaixam, expressando valores e suposições que se sustentam mutuamente. Assim, faz-se necessário evidenciar os principais elementos desse contexto e estudá-los de forma individual, observando como cada um influencia a organização, as pessoas e qual a propensão a mudanças na forma de gestão.

Complementando o estudo, McLagan e Nel (2000) não descartam e não negam o uso da autoridade. Pelo contrário, procuram ratificar que qualquer sistema de controle (governo, comunidade, empresas e famílias) exerce seu poder e possui direitos e responsabilidades. A diferença seria a visão dos dirigentes sobre o exercício da autoridade.

Lerner (1991) esclarece que adotar a administração participativa não significa deixar de administrar, e sim ampliar o envolvimento do chefe com seus subordinados. Nesse tipo de administração, cresce o papel de diretor de equipe e continua sendo fundamental seu desenvolvimento de competências técnicas. O que muda é o envolvimento do grupo na tomada de decisões e o aumento da autonomia. Acontece, principalmente, um compartilhamento das questões de cunho técnico entre o chefe e o grupo. Desta forma, chefia e liderança estão presentes na gestão participativa, o que muda é a maneira de ver essa posição. Ordens, orientações e instruções pertencem e são necessárias a qualquer sistema organizacional.

Para fundamentar suas afirmativas, Lerner recorreu à definição de “administração participativa” constante nos estatutos da Associação Nacional de Administração Participativa (ANPAR).

[...] modelo de gestão humanizada que emprega participativamente o trabalho e o talento humano e se baseia na equitativa convergência de interesses de fornecedores, empregados, clientes, tendo como objetivo criar melhores condições para a organização cumprir seu papel social de produzir resultados adequados aos seus propósitos e satisfazer convenientemente as necessidades da comunidade (ANPAR, *apud* LERNER, 1991, p. 58).

Para o Instituto ETHOS de Responsabilidade Social⁷, gestão participativa é a capacidade de a organização desenvolver técnicas direcionadas para o compartilhamento de poder nas tomadas de decisões. Para isso, é preciso criar ambiente favorável e sistemas de sugestões eficientes, duradouros e formar e direcionar as pessoas para eliminação de problemas (ETHOS, 2003).

De acordo com Pateman (1992), enquanto a teoria da administração mais ortodoxa se origina das doutrinas científicas de Taylor e dos textos teóricos como Urwick, os quais enfatizam a forma piramidal na cadeia de comando, as novas teorias se originam das teorias psicológicas modernas, como de Maslow, e do movimento de relações humanas oriundo dos estudos de Elton Mayo.

No decorrer deste capítulo, pôde-se verificar as várias contextualizações, definições e características sobre formas democráticas de gestão e, especificamente, sobre a gestão participativa. Pôde-se registrar que existem várias maneiras de se entender o que é gestão participativa. Entretanto, a implantação ou não desse modelo de gestão está diretamente relacionado à mudança de postura no tratamento das relações humanas na organização. Esse material coletado, organizado e estruturado servirá como arcabouço teórico para o estudo de caso da gestão da Semco Equipamentos. À luz deste referencial teórico, pretende-se o entendimento de como e por que o modelo de gestão adotado por essa organização teve sua perenidade garantida por mais de duas décadas e de como e quais mecanismos são usados para a sustentabilidade do mesmo.

⁷ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa (Disponível em <http://www.ethos.org.br>).

3 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA SEMCO EQUIPAMENTOS

Este estudo pretende descrever dois períodos distintos na empresa Semco.

O primeiro período inicia-se na sua fundação, em 1953, e vai até o final de 1979, quando a direção da empresa é assumida pelo filho do fundador, Ricardo Frank Semler. Esse período foi caracterizado por uma gestão tradicional, mecanicista e voltada para a fabricação de equipamentos destinados principalmente ao mercado brasileiro e também ao mercado da contração naval.

O segundo corresponde ao período no qual a forma de gestão da Semco era voltada para a gestão participativa e caracterizou-se principalmente pela diversificação dos negócios e pela parceria com grandes multinacionais, de prestação de serviços.

3.1 A criação da Semco e a gestão do engenheiro Curt Semler, seu fundador

Para buscar o histórico sobre a fundação da empresa e seu desenvolvimento e crescimento até o final da década de 70, quando Ricardo Frank Semler sucedeu seu pai à frente dos negócios, houve a necessidade de buscar informações em documentos internos e também foi preciso buscar informações e depoimentos com o funcionário mais antigo da organização, que vamos chamar de entrevistado 01.

O entrevistado 01 está na empresa há 50 anos e nesse período teve a oportunidade de trabalhar com o engenheiro Curt Semler durante 20 anos. Por isto, pode-se considerá-lo o elemento fundamental na descrição da forma de gestão da Semco sob o comando de seu fundador.

De acordo com o entrevistado 01 a Semco (*Semler Company*) foi criada pelo engenheiro austríaco Curt Semler, em 1953, que iniciou suas atividades na Argentina e logo depois transferiu suas atividades para o Brasil, em busca de novas oportunidades. Sua principal atividade nessa época era a confecção de

equipamentos de refino de óleo vegetal e mineral. O entrevistado 01 relata que 95% das atividades da empresa eram canalizadas para a fabricação desse tipo de equipamento.

Nos anos 60, em decorrência de um plano de crescimento da indústria naval brasileira, a Semco dirigiu seus negócios para esse setor. Nos anos que sucederam essa mudança até a ascensão de Ricardo Semler à presidência da empresa, a Semco tinha como principal atividade econômica a fabricação de equipamentos e peças destinadas à construção naval. De acordo com o entrevistado 01, 80% de tudo aquilo que a Semco produzia eram destinados ao setor naval, o qual proporcionava certa tranquilidade financeira à empresa. Vale salientar que a Semco era uma empresa pequena e bem-sucedida e com a produção dirigida principalmente para a construção naval, podendo ser comparada a uma empresa de um único cliente e, sendo assim, totalmente dependente desse mercado.

Pelos relatos feitos pelo entrevistado 01, essa dependência não incomodava os gestores da empresa, pois acreditavam que esse crescimento seria sustentável e que a construção naval seria a melhor alternativa de transporte. Altos investimentos do governo brasileiro foram destinados a esse setor.

Durante 1960 a 1979, o setor proporcionou à Semco extraordinário crescimento econômico. Contudo, no início da década de 80, esse setor começou a apresentar retração e os investimentos governamentais sofreram redução, provocando na Semco a necessidade de buscar novos segmentos de mercado, com o intuito de minimizar seus possíveis impactos originados da retração da indústria naval.

Em relação à forma de gestão desse período, o entrevistado 01 informa que a empresa se caracterizava por uma gestão autocrática e conservadora, com hierarquias bem definidas e com pouca visão empreendedora. A empresa era marcada pelo desenvolvimento de equipamentos e peças direcionadas unicamente para um mercado. O desenvolvimento de produtos para outros mercados não fazia parte da estratégia da empresa.

Os trabalhadores não tinham reivindicações de qualquer espécie, as tarefas eram repassadas pelos superiores que tinham e ao final do mês recebiam seus salários como reconhecimento por este trabalho.

[...] alguns funcionários eram mensalistas e outros eram horistas. Normalmente os trabalhadores de fábrica eram horistas e os administrativos e chefes eram mensalistas (Entrevistado 01).

Percebe-se que as afirmações feitas pelo entrevistado caracterizam a forma de gestão da Semco como mecanicista, com horários bem definidos, processos, planejamento bem elaborado, linha de produção bem estruturada.

O entrevistado 01 afirma que durante esses 50 anos em que trabalha na empresa alguns pontos devem ser salientados, pois, independentemente da forma de gestão, existem algumas características que fazem a diferença entre as duas fases da empresa e que estão pautadas por uma administração familiar.

A empresa nunca atrasou um pagamento de salário nestes 50 anos em que trabalho nela.

O Ricardo é uma pessoa visionária e gosta de correr riscos, ao contrário de seu pai, que tinha características conservadoras e uma criatividade voltada para a linha de produção da empresa.

O Dr. Curt Semler era uma pessoa de difícil acesso, dificultava o relacionamento dele com os funcionários.

Tínhamos linhas de produção claras e bem definidas com diretores, gerentes, supervisores, encarregados e trabalhadores de fábrica.

Quem pensava e tomava decisões na empresa estava no nível gerencial e de diretoria (Entrevistado 01).

Esse trecho do depoimento confirma o estilo autocrático com que a Semco, uma empresa familiar, era conduzida e a sua hierarquização – com acentuada distância entre a cúpula e a base da organização – burocratizada e pouco aberta à criatividade individual. Era caracterizada pela confidencialidade de informações, em que poucos tinham acesso às informações e utilizavam esse privilégio para manterem o poder. Era parecida com a maioria das empresas da época, podendo-se dizer que era “normal”.

De acordo com Ricardo Semler (2006), logo nos primeiros dias à frente da direção da empresa algo lhe chocou profundamente: a revista feita nos operários ao final da jornada de trabalho. O mesmo acontecia com a chapeira de cartão de ponto, que era fiscalizada por um guarda para evitar que algum funcionário batesse o cartão do colega.

Não existem documentos que informem com clareza a forma de gestão utilizada na Semco desde sua fundação até o ano de 1980. As inferências feitas

sobre o modelo de gestão adotado pela Semco até a década de 80 estão pautadas na entrevista do único funcionário ainda ativo na organização e também nos livros escritos por Ricardo Semler. Essas informações foram úteis para reconstruir e descrever a Semco antes da gestão de Ricardo Semler.

3.2 A Semco sob a gestão de Ricardo Frank Semler

Para descrever essa segunda fase da empresa, caracterizada pela mudança na forma de gestão e da direção, foi necessário entrevistar vários atores que de forma direta ou indireta participaram ou vivenciaram as decisões e ações tomadas naquele momento.

Entre eles, encontra-se o entrevistado 02, profissional voltado para a gestão de recursos humanos, e sua equipe, constituída pelos entrevistados 03 e 04, todos contratados e dedicados a desenvolver e implantar a nova forma de gestão da Semco. Além deles, pode-se também mencionar o entrevistado 05, gestor de operações contratado para contribuir no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa.

O entrevistado 02 comenta que foi na Semco que conseguiu terreno fértil para desenvolver suas idéias de mudar a forma de tratar as pessoas e melhorar o relacionamento entre chefes e subordinados. A decisão de vir trabalhar na Semco veio ao encontro de poder ver naquela pequena empresa a possibilidade de realizar suas mais profundas aspirações na gestão de pessoas.

A mudança na direção da empresa ocorreu na década de 80, com a ascensão de Ricardo Frank Semler, filho de Curt Semler, fundador da Semco. Ao assumir a empresa, Ricardo a encontrou com seus negócios totalmente dirigidos para a indústria naval e com um restrito número de clientes (os estaleiros).

Em 1980, com apenas 21 anos de idade e ainda um estudante de Direito, Ricardo Semler assumiu a direção da empresa. A partir desse momento começou uma nova história, repleta de lances de ousadia e que transformou a Semco numa organização muito especial e conhecida no mundo todo (Entrevistado 02).

De acordo com o entrevistado 02, ao assumir a empresa, Ricardo Semler percebeu que o pai estava acomodado ou não possuía *élan* para mudar a

situação existente. Para ele, o desafio era grande, pois mudar um time que está vencendo é muito difícil e o normal do ser humano é mudar quando está perdendo. Para isto, precisava de visão e coragem para promover mudanças que não expressassem regressão ou declínio da pontencialidade da empresa.

Outro ponto curioso relatado pelo entrevistado 02 sobre o momento de transição da gestão da empresa foi a conscientização do jovem Ricardo Semler. Como ele conhecia muito bem o pai e também se conhecia bem, sabia da incompatibilidade de opiniões e de mentalidade. Esse fato fez com que Ricardo Semler não aceitasse fazer a transição da direção da empresa. Ele foi categórico na posição de não-interferência do pai em sua gestão e da concessão de autonomia total sobre a empresa.

A falta de opções de Curt Semler fez com que ele aceitasse as imposições do filho e a transferência da presidência ocorreu sem acompanhamento do pai, situação que o incomodava profundamente e o deixava preocupado a respeito da real capacidade do jovem Semler em conduzir os negócios, sem experiência e sem maturidade empresarial.

Ao final da primeira semana da administração de Ricardo Semler, mais precisamente numa sexta-feira, ele promoveu forte impacto na empresa, pois demitiu vários parentes e pessoas que ali estavam, simplesmente pelo fato de serem amigas da presidência. Com isto, houve o esvaziamento da direção. Na segunda-feira após esse acontecimento, somente ele fazia parte da diretoria e, naquele momento, deu início à profissionalização da empresa, como ele queria fazer.

Ricardo Semler começou a buscar no mercado profissionais para as diversas áreas com o propósito de diversificar e reestruturar a empresa. Foram contratados profissionais para a área comercial, engenharia, produção e, por último, já no começo do ano de 1983, contratou o entrevistado 02 para comandar seu pilar de RH e implantar as ideias de transformar o local de trabalho em um ambiente agradável e não de sofrimento, como a maioria das pessoas achava.

Uma das suas principais preocupações quando assumiu a empresa era a dependência da mesma em relação à indústria naval. Diante disto, a Semco realizou expressivo esforço de diversificação de sua linha de produtos, com o objetivo de livrar-se da forte dependência a um só ramo de indústria ou a poucos clientes. O caminho mais rápido para essa mudança foi feito pela aquisição de

licenças de fabricação de empresas como a *Philadelphia Mixer* e a *Littleford Day*, que proporcionaram possibilidade de fabricação de misturadores para as indústrias química, farmacêutica, alimentícia e de mineração.

[...] O Ricardo queria diversificar os negócios, mas não tinha recursos para investir. A ideia foi adquirir empresas (filiais de multinacionais) que passavam por dificuldades no Brasil. Ele não tinha dinheiro, só tinha a vontade e disposição para fazer. Todas foram compradas a preço de banana e com pagamento quando pudesse. Ou seja, o pagamento se daria na recuperação econômica e financeira dessas empresas (Entrevistado 02).

Esse ciclo de diversificações continuou por meio da aquisição de subsidiárias e empresas estrangeiras que estavam querendo deixar o Brasil. Entre elas pode-se mencionar a *Baltimore Aircoil*, *Hobart* e a *Flakt*. Isto possibilitou mais diversificação em seus produtos e, com isto, a empresa passou a fabricar também equipamentos para refrigeração e ar-condicionado e máquinas para higienização de utensílios de cozinha industrial e para o processamento de alimentos.

Na segunda metade da década de 80, Ricardo promoveu uma mudança na forma de ver as empresas e os negócios nelas desenvolvidos. A gestão centralizada e funcional passou a ser realizada em quatro unidades de negócios: uma unidade naval, uma unidade de equipamentos industriais, uma unidade de refrigeração e uma unidade de bens duráveis.

Com o conceito de unidade de negócio implantado, caracterizaram as primeiras mudanças na forma de gestão da organização: mais liberdade, responsabilidade para todos os gestores e pessoas da empresa.

Entrando na década de 90, a Semco começou a passar pelo seu terceiro ciclo de mudanças da era Ricardo Semler, pois começou naquele momento a diversificação dos negócios, buscando-se desenvolver serviços inovadores por meio de parcerias com empresas multinacionais, como:

- Em 1993 associou-se à *Environmental Resources Management* (ERM), empresa de engenharia ambiental, dando origem à Semco ERM Brasil;
- em 1994 associou-se à *Cushman & Wakefield* (empresa de gerenciamento de patrimônio e consulta imobiliária), dando origem à *Cushman & Wakefield Semco*;

- em 1995 associou-se à *Johnson Controls* (empresa de gerenciamento de plantas industriais, supermercados e lojas de departamentos), dando origem à *Semco Johnson Controls*;
- em 1998 associou-se à *Resource Geographic Information System (RGIS)*, empresa de serviços de inventários informatizados voltados para grandes redes de varejo, dando origem à *Semco RGIS*;
- em 2000, a *Semco* começou a passar por um novo ciclo de mudanças e de diversificações a partir do desenvolvimento e da criação de novas empresas no grupo. Naquele ano surgiu a *Semco Ventures*, especializada em prospectar e desenvolver novos negócios;
- em 2001 surgiu a *Semco Mobius*, empresa especializada em arquivos de documentação integrados e sistemas de recuperação;
- também em 2001 criou-se a *Semco Manutenção Volante*, com o objetivo de atuar de forma não-fixa em todo o território nacional;
- em 2004 a *Semco* associou-se à *Exult* (empresa líder e pioneira no mercado de terceirização de serviços de recursos humanos), dando origem à *Semco Exult*;
- ainda em 2004 associou-se à *Pitney Bowes* (empresa especializada em gerenciamento de documentos) e deu origem à *Pitney Bowes Semco*.

A ascensão de Ricardo Semler à presidência da *Semco* e sua visão de diversificação de produtos e de negócios levou a empresa a significativo crescimento. O entrevistado 02 salienta que quando Ricardo assumiu, eram cerca de 200 funcionários e somente uma fábrica. Passados 30 anos a empresa possui 3.500 funcionários inseridos em vários negócios dedicados à prestação de serviços e à fabricação de equipamentos.

3.3 Estratégia de implantação da gestão participativa da *Semco*

Percebe-se que Ricardo Semler inseriu na organização características próprias, imprimindo nela seu estilo, alterando alguns valores e crenças, o que é evidenciado e explicado por Shaefer e Voors (2000). Estes autores explicam que

o modelo de organização reflete, consciente ou inconscientemente, a imagem de ser humano que assume a iniciativa, refletindo, assim, a importância fundamental dos valores e crenças dos criadores para a definição do que ele chamou de alma e mundo espiritual das organizações.

A atitude de recrutar e selecionar pequeno grupo de executivos no início da década de 80 ofereceu uma estrutura básica para a discussão e o desenvolvimento de uma estratégia de mudança na forma de gestão e de atuação no mercado brasileiro.

Uma das contratações fundamentais neste processo de mudança foi a do entrevistado 02, que ocorrerá em um momento no qual Ricardo Semler, passava por problemas de saúde. Em seu isolamento para restabelecimento procurou ampliar seus conhecimentos sobre gestão, lendo obras de escritores famosos como Peter Drucker, Michael Porter e Henry Mintzberg, buscando soluções para mudanças na forma de gestão da Semco. A visão de uma organização mais humana, sem sacrificar o crescimento e a lucratividade era o objetivo principal que Ricardo Semler buscava intensamente. Semler conseguiu conciliar através de um processo de seleção e recrutamento e em conjunto com os conhecimentos adquiridos em seus estudos o perfil adequado do profissional para ser seu diretor de recursos humanos e o qual possibilitaria realizar as mudanças tão esperadas na forma de gestão da organização.

Pude visualizar a oportunidade de fazer um trabalho mais inovador nessa organização. Eu e o Ricardo queríamos demonstrar que o local de trabalho poderia ser um local de satisfação e não de sofrimento. O trabalho deveria ser um prazer e não uma obrigação. Mas isto não era apenas uma tese humanitária. Acreditávamos que as pessoas que trabalham com prazer podem ser muito mais produtivas (Entrevistado 02).

[...] A grande diferença entre o bom senso que foi condenado pela administração científica e o bom senso a que nos referimos é que, no primeiro caso, valia o bom senso do patrão ou do chefe; e no caso da Semco, falamos em valorização do bom senso de todas as pessoas (Entrevistado 02).

O entrevistado 02 ressalta que a principal característica do processo de administração participativa na Semco é a simplicidade. O modelo de gestão que fora implantado nada tinha de sofisticação, não privilegiava uma elaboração conceitual e muito menos de planejamento. Quase toda a relação capital-trabalho na Semco era baseada na intuição e no bom senso das pessoas.

No início da implantação da gestão participativa, somente algumas pessoas defendiam algumas crenças. Atualmente, tais crenças podem ser consideradas pilares de uma cultura própria e que é compartilhada pela maioria das pessoas da Semco.

A seguir estão relacionadas algumas dessas crenças:

- As pessoas são capazes de se autodeterminarem e, desta forma, as menos controladas tendem a ser mais produtivas.
- Os objetivos da empresa e das pessoas podem ser compatibilizados e podem ser complementares.
- O trabalho não deve ser visto como obrigação e sim como fonte de realização pessoal.
- A visão mecanicista que esteve presente nas organizações por muitos anos inibe a criatividade das pessoas. Já a visão humanista permite descobrir em cada pessoa o que ela tem de melhor e estimula o desenvolvimento delas.
- A existência de dois lados opostos, na relação capital-trabalho, faz parte do sistema capitalista. Seria uma ingenuidade pensar que o conflito nessa relação possa ser totalmente eliminado. O importante é que essa relação, mesmo em momentos de conflito, pode e deve preservar a dignidade das pessoas e propiciar o crescimento das duas partes envolvidas.
- Para não inibir a criatividade das pessoas, é importante deixar claro que todos podem ousar e todos têm direito de errar. É preferível cometer um erro porque se ousou do que permanecer preso às velhas soluções já conhecidas, ainda que estas sejam mais seguras.
- As pessoas valem pelas suas qualificações pessoais e não pela importância do cargo que ocupam. Os cargos são passageiros, as pessoas são perenes.
- Diante de uma dúvida, cada um deve ter o direito de procurar a solução com a pessoa que detenha a informação ou o conhecimento ou a experiência, independentemente do cargo que esteja ocupando. Essa procura não é vista como *by pass* no chefe, mas como uma prática absolutamente saudável, aceita pela cultura da empresa.
- Nenhum modelo de administração participativa poderá ser bem-sucedido e duradouro se não envolver todas as pessoas da organização.
- Nenhum administrador corre o risco de perder sua autoridade por não saber responder a alguma pergunta de seu subordinado. Essa é apenas mais uma oportunidade excepcional de crescimento dos dois - o que formulou a pergunta e o que vai pesquisar ou procurar outras pessoas que possam ajudá-lo.
- A maioria das pessoas é formada por gente séria, honesta, dedicada, colaboradora. Essas pessoas não fazem parte do noticiário de jornais. Por causa dos maus elementos, que constituem a exceção, não tem sentido submeter a maioria a controles humilhantes.
- Sonegar informação é uma forma covarde de exercer o poder. Nenhuma organização poderá contar com a completa adesão das pessoas se não houver absoluta transparência nas suas relações.
- Uma organização fortemente hierarquizada, com muitos níveis de comando tende a encontrar mais dificuldade para substituir o estilo autoritário pelo estilo democrático nas relações de trabalho (Entrevistado 02).

O modelo que tem levado a Semco, segundo o entrevistado, a ter um estilo de gestão mais participativo tem como fundamento principal a preocupação em desenvolver o potencial humano e não apenas incentivar por meio de palavras. A presença das crenças fomentando uma cultura própria caracteriza o propósito de valorização do capital humano e busca a participação dos funcionários nas tomadas de decisão da empresa e em suas estratégias empresariais.

O processo de desenvolvimento organizacional que levou a Semco a implantar um modelo de gestão participativo, ainda segundo o depoente, começou com muitos exercícios de reflexão que no início envolviam somente o corpo diretivo e gerencial da empresa. Tais reflexões somente serviam para estabelecer os objetivos de longo prazo, os valores, os princípios e as crenças que deveriam ser inseridos na organização e cultuados por todos. A estratégia de Semler para transformar a Semco em uma organização participativa começou, segundo as informações coletadas, com pequenos passos.

Os entrevistados 02, 03 e 04 relatam que depois de algum tempo foi percebido que restringir esses valores a um pequeno grupo (ainda que envolvendo todos os gestores) e tentar implementá-los de cima para baixo não fazia muito sentido numa empresa que tinha como objetivo a participação das pessoas na sua gestão.

A solução seria encontrar formas de envolver todas as pessoas nessas discussões e procurar validar essas crenças e facilitar o engajamento de todos nos processos participativos.

O entrevistado 02 descreve que um dos primeiros desafios enfrentados pelo novo estilo de gestão foi:

O que fazer para que pessoas tratadas como seres imaturos, irresponsáveis, severamente vigiados e controlados, executando ordens expressas e sem direito à contestação pudessem, de repente, sentar-se para discutir princípios, valores e outros assuntos fundamentais de uma empresa? (Entrevistado 02).

Uma saída simples para esse problema seria, segundo ele, envolver aos poucos as pessoas, nível por nível, até chegar ao chão de fábrica, mas infelizmente tal solução iria requerer tempo de implantação muito dilatado e a ideia que menos agradava a Ricardo era a de conviver com duas espécies de pessoas na organização: as envolvidas no processo e todos os demais.

O corpo diretivo preferiu, relata o entrevistado 02, em conjunto com Ricardo Semler, ousar e implantar esse processo de forma coletiva e envolvendo todas as pessoas simultaneamente. Em vez de primeiro se discutir o conceito para depois colocá-lo em prática, optaram por mudar a prática para, depois, se necessário, formular os conceitos necessários.

O modelo de gestão adotado pela organização consistia no fato de que o incremento de participação poderia acarretar aumento na motivação dos funcionários, e vice-versa. Essa representação teórica ainda precisava ser operacionalizada e, para isso, foram implantadas algumas práticas ou estratégias iniciais para viabilizar esse processo:

O subordinado era incentivado a pensar em vez de buscar em sua chefia a solução para os problemas.
Buscavam-se sugestões dos trabalhadores para solucionar suas próprias queixas sobre a organização.
Foi estimulado o trabalho em grupo.
Assegurar ao grupo, posteriormente, para que procure e/ou perceba a viabilidade ou não da sugestão ou proposta.
Fazer com que o próprio grupo implante a solução proposta (Entrevistado 02).

Entre muitos aspectos que fazem parte do processo de participação, as pessoas que atuaram na implantação do modelo de gestão da Semco acreditam que os componentes básicos sejam: o poder; a informação/conhecimento e o resultado.

As mudanças na forma de gestão da Semco começaram pelo componente poder, pois esse componente poderia mudar rapidamente o dia-a-dia das pessoas da organização.(Entrevistado 02).

A orientação dada aos gerentes e aos supervisores era para evitarem respostas simples às perguntas feitas pelos seus subordinados. O objetivo era devolver a pergunta oferecendo algumas pistas para o próprio subordinado encontrar a solução.

Foi feita uma solicitação aos setores que prestam serviços ao pessoal para que, diante de uma reclamação feita, fossem solicitadas a eles mesmos sugestões para melhorar os serviços. Aos poucos, as pessoas, até mesmo sem saber, estavam começando a participar de pequenas decisões na empresa. Com

o tempo, a relação atividades-programas de participação foi se estendendo a situações mais complexas. No próximo capítulo serão evidenciadas tais mudanças na maneira de participar e ilustrar como essa estratégia de lidar com o elemento poder dessa forma pode proporcionar alterações significativas na postura das pessoas e nas ações por elas tomadas.

Paralelamente, o sistema de informação foi sendo desenvolvido com o objetivo principal de manter a informação com fácil acesso a todos da organização. “As comunicações chamadas reservadas ou confidenciais foram dando lugar às comunicações internas. No lugar da formalidade de comunicação foram surgindo várias formas de comunicação, algumas escritas e outras orais” (Entrevistado 04). Nessa época foi criada a comissão de fábrica, que tinha como uma de suas principais atribuições ser um dos canais de comunicação entre os empregados e a empresa.

A criação da comissão de fábrica teve papel fundamental na mudança na forma de comunicação da empresa (Entrevistado 03).

De acordo com o entrevistado 04 diversos outros grupos de curta duração e outros mais perenes surgiram para resolver problemas específicos e também funcionaram como transmissores de informações.

Com o aumento na quantidade de informações na organização e a facilidade de acesso às mesmas, houve a necessidade de aprofundar o conhecimento. Com a informação do que estava acontecendo na empresa, era necessário entender por que isto ou aquilo acontecia quais as causas e as consequências disto - eram as perguntas mais frequentes nas conversas informais na organização.

A maior quantidade de informações gerou a necessidade de aprofundar o conhecimento. Já não bastava a informação sobre o que estava acontecendo na organização. Era preciso analisar melhor os fatos e entender que a empresa não era uma entidade isolada. Ela estava inserida em um contexto mais amplo, envolvendo a situação econômica, política e social do país. O entrevistado 03 afirma que percebeu-se que o aumento do conhecimento (sobre a empresa) provocou o aumento na transparência, que refletiu na situação atual da Semco, que atualmente não possui mais qualquer dado que não possa ser conhecido por todas as pessoas.

O modelo de gestão participativa adotado pela Semco e suas práticas permitiram que diversos assuntos que provocavam mal-estar entre os funcionários fossem por eles tratados, buscando-se soluções. A definição de horários de trabalho e sua flexibilização, a compensação de dias não trabalhados, as cores dos uniformes e sua utilização ou não foram alguns dos assuntos abordados no início do processo de participação implantado na Semco.

A partir dos relatos feitos pelos entrevistados 02, 03 e 04— ver trechos apresentados a seguir — são descritas as principais mudanças ocorridas na empresa e que foram desenvolvidas sob a responsabilidade dos próprios funcionários.

Extinção do sistema de horistas, passando todos à categoria de mensalista e implantação de horário flexível (Entrevistados 02 e 03).

Os próprios funcionários desenvolveram uma forma de implantar o horário flexível em toda a empresa, inclusive nas áreas industriais, e simultaneamente implantaram um plano contingencial para suprir a falta de funcionários ausentes.

Os funcionários assumiram o desenvolvimento do cronograma anual de trabalho da empresa e suas folgas (Entrevistados 02 e 03).

Os funcionários assumiram a responsabilidade de desenvolver o plano anual de dias de trabalho e de folgas, bem como a forma de compensação de dias não trabalhados. O curioso desse plano é que após estar pronto ele é enviado para os setores produtivos e para o RH para que possam fazer o planejamento do processo produtivo e dos custos dos benefícios a partir das informações, ou seja em uma empresa tradicional o fluxo deste plano seria o contrário do que vemos na Semco. O plano seria desenvolvido no setor de RH e depois divulgado aos outros setores para providências, operacionais e administrativas.

A questão de uniformes sempre foi complicada para o RH (Entrevistados 02 e 03).

Os uniformes foram escolhidos a partir de um processo democrático de votação no qual foram estipulados alguns modelos e cores. A escolha ocorreu de

forma transparente e resultou na conclusão de que a maioria dos funcionários dá preferência ao uso de uniformes.

Uma das reclamações mais recorrentes ao setor de RH, dizia respeito ao cardápio do restaurante e à qualidade das refeições (Entrevistados 02 e 03).

Depois de vários anos de reclamação sobre a qualidade da alimentação e suas variedades, o restaurante passou a ser administrado por um grupo de funcionários que decidiam em conjunto os cardápios e desenvolveram formas de avaliar a qualidade das refeições. Nunca mais houve reclamações sobre o restaurante depois dessa implantação de nova forma de gestão.

A festa de final de ano nunca agradava a maioria, sempre era motivo de reclamações e de baixa aceitação e comparecimento dos funcionários (Entrevistados 02 e 03).

Com a adoção de processo democrático (votação), todos puderam definir qual a melhor forma de promover festa, qual a melhor data e o melhor local. A partir dessa mudança, a festa de final de ano tornou-se um evento importante e de participação representativa dos funcionários.

Todo trabalhador tem acesso aos salários e aos benefícios de outros trabalhadores, indiferente de seu cargo ou posição na organização (Entrevistados 02 e 03).

O conhecimento dos pré-requisitos e critérios para promoção, das responsabilidades e atribuições dos cargos e também dos salários e benefícios entre os trabalhadores promove uma transparência incomum no processo de promoções e no preenchimento de vagas na organização.

Os processos de recrutamento e seleção foram modificados. Antes somente os chefes e o pessoal do RH participavam do processo.(Entrevistados 02 e 03).

A mudança no processo de recrutamento e seleção ocorreu com a inclusão de outros participantes. Adotou-se o critério de incluir em qualquer recrutamento e seleção pessoas que fossem pares desse candidato e/ou subordinadas a ele. Ou seja, o candidato era entrevistado não só por profissionais do setor de RH e seus

futuros chefes, mas também por seus futuros pares e/ou subordinados na organização. A escolha contava com a pontuação classificatória de todos os envolvidos no processo de recrutamento e seleção.

O plano de cargos e salários passou a ser algo real e com credibilidade (Entrevistados 02 e 03).

No decorrer de aproximadamente nove meses e com participação do pessoal de RH e com 15 representantes eleitos pelos funcionários foi desenvolvido e implantado um plano de cargos e salários. A implantação contou com a participação de pessoas de fora da organização que buscaram padronizar os níveis de remuneração de diversos cargos com empresas diferentes. Foram estabelecidos salários médios relativos às empresas comparáveis, sendo que a Semco adotou como premissa o acréscimo de 10%, com o intuito de reduzir o *turnover*⁸ de funcionários. Após o término desse trabalho, todos os salários, desde o do presidente ao do porteiro, foram divulgados internamente para apreciação de todos. A pressão dos colegas pela aprovação do plano de cargos e salários promoveu um mecanismo eficiente de nivelamento eficiente.

Como em toda mudança, a gestão participativa da Semco também passou e passa por vários problemas e dificuldades. As resistências mais fortes estiveram sempre nos níveis gerenciais, mas de forma mais acentuada na média gerência.

As possíveis causas das resistências na implantação do novo modelo de gestão participativo podem ser facilmente destacadas, como: A insegurança pela ausência de receitas prontas; a impressão equivocada de perda de *status*; o imediatismo, pois decisões de cima para baixo são mais rápidas; o comodismo, sempre foi assim para que mudar? (Entrevistados 02 e 03).

Uma das características mais importantes do processo de participação da Semco, de acordo com os entrevistados 02 e 04, está na adoção de um pequeno livreto em forma de gibi, que busca demonstrar com muita transparência quais as crenças e princípios que a organização adota.

Imediatamente após a admissão de qualquer funcionário na Semco, essa cartilha lhe é entregue. Bem elaborada e impressa com bom humor, intitula-se

⁸ *Turnover* – refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização.

“Manual de Sobrevivência.” A intenção desse manual é transmitir os valores da organização e incentivar os recém-contratados a ousar e ter participação ativa e não restrita à sua área de atuação, que normalmente seria reprimida por uma organização tradicional.

As pessoas que ingressam na Semco são incentivadas a participar, questionar e exercer sua criatividade. As manifestações democráticas são reforçadas pelo “Manual de Sobrevivência”.

O ‘Manual de Sobrevivência’ busca demonstrar às pessoas que ingressam na organização que existe uma maneira mais digna e mais justa de administrar uma empresa (Entrevistado 03).

A empresa possui 10 princípios básicos, que estão inseridos no “Manual de Sobrevivência” e que estão destacados a seguir.

- Ser uma empresa séria e confiável.
- Valorizar a honestidade e a transparência acima dos interesses momentâneos.
- Buscar o equilíbrio entre o lucro de curto prazo e longo prazo.
- Oferecer produtos e serviços a preços justos e reconhecidos pelo cliente como os melhores do mercado.
- Proporcionar atendimento diferenciado ao cliente, colocando nossa responsabilidade antes do lucro.
- Estimular a criatividade valorizando as pessoas que ousam.
- Incentivar a participação de todos e o questionamento de decisões impostas de cima para baixo.
- Preservar ambiente informal e agradável, com profissionalismo e sem preconceitos.
- Manter condições seguras de trabalho e controlar processos industriais para proteger nossas pessoas e o meio ambiente.
- Ter humildade para reconhecer os erros, sabendo que sempre haverá o que melhorar (Manual de sobrevivência - Pessoas do grupo Semco).

Além desses princípios, a cartilha aborda outros assuntos importantes, como liderança, pois a empresa valoriza a estrutura organizacional necessária para o bom andamento dos negócios, entretanto, somente apoia as lideranças que possuem o respeito de seus liderados. Lideranças situacionais são sempre estimuladas e respeitadas.

- Um cargo de chefia ou de operação na Semco possui a mesma importância na empresa. O que mais é valorizado pela organização é sempre procurar aprender coisas novas, fazendo com que as pessoas se tornem cada vez mais polivalentes.

- A movimentação de pessoas nas unidades de negócio da Semco é incentivada e considerada uma oportunidade de desenvolvimento que a empresa oferece.
- A empresa não cultua a formalidade. As portas estão sempre abertas e as pessoas devem e são incentivadas a falar o que realmente pensam, sem receios e sem inibições.
- A confiança é uma das bases de relacionamento da Semco. A identificação de desonestidade na empresa leva a organização a agir duramente para manter a linha de conduta com todos.
- A questão de denúncias não é incentivada, pois se entende que esse tipo de atitude somente provoca um clima desagradável e desfavorável às boas práticas que a empresa cultua. Cartas anônimas não são consideradas.
- A questão de jogos dentro da organização não é aceita.
- É inaceitável usar armas dentro da empresa. Qualquer tipo de violência entre pessoas é visto como ocorrência grave, passível de desligamento imediato.
- Os sindicatos são vistos como instituições importantes e de proteção aos direitos dos trabalhadores. A Semco entende que o relacionamento constante com os sindicatos é saudável para a empresa e para os empregados.
- Como todos são incentivados a dizer o que pensam abertamente, a empresa não incentiva fofocas e boatos. A organização não tolera a tentativa de prejudicar outra pessoa.
- A Semco não admite discriminações de sexo, cor, religião, política, defeitos físicos. Todos devem ter oportunidades iguais dentro da empresa.
- Alguns cargos possuem autoridade na empresa. O uso dessa autoridade envolvendo as pessoas a trabalharem sob medo ou humilhação é considerado incapacidade de liderança e mau uso de autoridade.
- A Semco possui horário flexível. Cada pessoa controla o seu próprio horário de trabalho.
- A empresa incentiva a criação de comissões internas para tratar de assuntos de interesse coletivo.

- As pessoas que estão na empresa têm preferência quando aparece um cargo ou uma nova oportunidade de promoção, desde que atenda aos requisitos do cargo.
- A Semco não incentiva o acúmulo de férias. A saúde das pessoas deve vir em primeiro lugar, pois pode refletir-se de forma positiva para a organização.
- A admissão e promoção são tratadas de forma aberta e coletiva. As pessoas do departamento devem participar das entrevistas, analisando os candidatos e participando da decisão sobre sua escolha.
- A cada seis meses, todos da empresa são motivados a participar do processo de avaliação por subordinados. As pessoas podem dizer o que realmente pensam sobre os seus chefes imediatos.
- Os aposentados são bem-vindos ao corpo de funcionários ativos. A idade para a Semco é vista como acúmulo de experiência e isto pode fazer diferença.
- As opiniões e sugestões são bem-vindas e sempre são incentivadas. A Semco não pratica e não quer implantar programas tipo caixas de sugestões. Os casos específicos que necessitem de sugestões são tratados por meio de campanhas específicas.
- A Semco é uma empresa de mudanças constantes de tempos em tempos. Isto para ela é positivo, pois não promove a acomodação e a rotina. As mudanças são vistas sem medo e são características típicas da organização.
- As greves são vistas como uma ação democrática e respeitada pela empresa.
- Cada funcionário trata sua vida pessoal da forma que melhor lhe convier. A empresa não tem interesse em participar. Entretanto, coloca à disposição de todos o seu departamento de RH para dar apoio a quem quiser, em qualquer área, mas a empresa nunca irá se intrometer na vida particular das pessoas.
- As portas da empresa estão sempre abertas para ex-pessoal da empresa.

- As demissões na organização são tratadas cautelosamente, cada caso é tratado distintamente. A empresa procura evitar ao máximo demissões e envolve-se com seriedade na proteção à justiça.
- A questão de segurança no trabalho não é de responsabilidade única da empresa. Todos devem se envolver na prevenção e nas sugestões deste tópico.
- Os resultados da empresa são divulgados mensalmente e as dúvidas são esclarecidas a quem precisar. Não existe assunto neste quesito que não possa ser discutido. Desta forma, o programa de participação nos resultados é verdadeiro. Trata-se dos ganhos que cada unidade ganha e cada uma tem uma fórmula de distribuir seus ganhos de acordo com as características de cada negócio.
- Todos na empresa são mensalistas, almoçam no mesmo restaurante, não possuem vagas exclusivas no estacionamento, não têm salas fechadas.
- A empresa procura evitar os termos funcionários, empregados, colaboradores ou outros parecidos, usando o termo pessoas para todos que trabalham na empresa.
- Atender bem ao cliente é o principal motivo de a empresa existir, deve-se ser sempre honesto com prazos, preços e condições de serviço, jamais prometendo algo que não se possa cumprir.
- A informalidade é cultuada na empresa, sentir orgulho do que faz e de onde trabalha. Não deixar sair serviço ou produto que não atenda à expectativa do cliente é missão de todos.
- A empresa recebe sempre bem todos os visitantes, deixar alguém esperando por muito tempo é demonstrar desrespeito. Seja cliente, fornecedor ou outro visitante qualquer, não é deixado esperando mais que 10 minutos.

Considerando o espírito capitalista, a participação nos lucros da empresa é um dos resultados mais consolidados do seu modelo de gestão participativo. Os interessados nos resultados de suas unidades de negócio atuam de maneira madura e responsável, buscando sempre melhorar os índices de qualidade. E exercem pressão sobre os outros colegas que estejam de alguma forma

prejudicando o atingimento dos objetivos do grupo. O propósito é que aumentem os ganhos das pessoas que trabalham na empresa e, em consequência, dos sócios controladores, visto todos serem sócios nos resultados finais.

De acordo com o entrevistado 02, quando o sócio controlador no passado resolveu abrir mão de 15% dos lucros em prol dos trabalhadores, ficou estabelecido que estes deveriam definir as regras e os critérios para a divisão desses recursos e quais prioridades seriam estabelecidas. Essa medida aumentou expressivamente a participação das pessoas nas reuniões de resultados e também provocou o aumento dos trabalhadores nas atividades de interesse comum.

Tanto o entrevistado 02 quanto o entrevistado 04 relatam que a participação nos resultados foi uma decorrência natural da evolução do processo de administração participativa da Semco. A única questão não-participativa foi a definição do percentual de que a empresa estava disposta a abrir mão. O restante das decisões inerentes a essa situação foi decidido pelas pessoas da organização.

A participação nos resultados da empresa veio para consolidar o processo participativo e atualmente é extensivo a todos os funcionários e serve como realimentador da participação das pessoas nos destinos da empresa.

Outros pontos importantes também foram tratados por comissões ou por processos participativos na empresa, como:

- Sugestões para melhorar a qualidade.
- Sugestões para melhorar o processo de fabricação.
- Sugestões para melhorar a produtividade.
- Fixação das próprias metas de produção.
- Participação na escolha do local de trabalho.
- Participação na priorização dos pequenos investimentos.
- Autocontrole de frequência.
- Autofixação dos salários, entre outros (Entrevistado 02).

O procedimento de participação implantado na Semco procurou desenvolver no trabalhador sua vontade de participar das decisões da empresa, incrementou sua identificação com a organização e com as pessoas que lá trabalham e também promoveu a redução da importância relativa à identificação dos trabalhadores com suas especialidades.

Atualmente, na Semco existe muita preocupação com a manutenção dessa forma de gestão e para isso promovem-se reuniões constantes e desenvolvem-se, em conjunto com os funcionários, grupos de multiplicadores para disseminar e desenvolver o jeito de ser das pessoas da empresa.

O entrevistado 03 comenta que, para isso, foi criado um projeto com o nome de “Nosso jeito de ser”, que é baseado em alguns pressupostos que têm por finalidade garantir a manutenção do modelo de gestão e avaliar sempre as crenças, os valores, os princípios e as atitudes que caracterizam a Semco:

- O objetivo deste projeto é sempre buscar e desenvolver nas pessoas mais comprometimento, mais produtividade e mais felicidade no que fazem.
- Despertar a vontade de participarem das tomadas de decisões, sejam elas de grande significância ou não.
- Desenvolver nas pessoas a característica de autocontrole e despertar nelas mais senso de responsabilidade para com as metas e objetivos.
- Desenvolver nas pessoas a vontade e a necessidade de se expressarem de maneira livre, transparente, suas opiniões, sugestões e divergências.
- Conscientizar as pessoas de que o poder não vem dos cargos e sim da competência de cada um.

A empresa definiu como prioritário o objetivo deste trabalho de revitalização e de manutenção do modelo de gestão: Transformar as princípios, valores, crenças e atividades que caracterizam o ‘nosso jeito de ser’ em práticas cotidianas e em atitudes que caracterizam uma cultura. (Entrevistados 02 e 03).

A inferência que se pode fazer sobre a organização Semco é que as pessoas possuem relativo baixo compromisso com seu papel profissional, alta lealdade à organização e orientação às normas dos grupos, enquanto que nas empresas tradicionais elas têm relativa baixa lealdade à organização e às suas normas, forte compromisso com sua classe profissional e orientação às normas externas.

As mudanças ocorridas na Semco a partir da transição da liderança de sua gestão são consequências de uma série de fatores e elementos ligados tanto às fraquezas da organização quanto à característica conservadora e pouco empreendedora do seu fundador e gestor até a década de 80. Esses pontos em conjunto com ideias sobre a relação capital-trabalho que destoavam do que era

praticado pela comunidade empresarial culminaram com mudanças em certos aspectos que propiciaram à empresa significativo diferencial competitivo durante as últimas três décadas.

Os Entrevistados 03 e 04 relatam que dentre os principais aspectos mais importantes deste diferencial competitivo pode-se mencionar os seguintes: os funcionários estão sempre preocupados em satisfazer seus clientes uma vez que eles são como “sócios” da empresa e estão conscientes esta satisfação reflete diretamente em seus salários e na participação dos resultados; existe o interesse pelo aprendizado e pela especialização constantes, pela responsabilidade e o compromisso com a empresa e surge também o espírito do trabalho em equipe; a empresa se tornou mais flexível a adaptativa as exigências de qualidade e de custos do mercado em que atua; e dentro da organização percebe-se uma harmonia entre os objetivos da empresa, dos acionistas e dos empregados.

Mesmo que o modelo participativo adotado pela empresa ainda possa ter algumas adequações a serem feitas, o grau de maturidade demonstrado em seu processo de consolidação parece sugerir que ele tenha se tornado menos vulnerável a mudanças repentinas no mercado, a pressões econômicas ou sociais do país. Ainda assim existe uma dúvida em relação à resistência desse modelo a constantes associações da Semco com empresas estrangeiras que possuem culturas e valores distintos.

Existe uma preocupação por parte da direção da empresa em criar multiplicadores e guardiães da cultura e dos valores cultuados na empresa e que de acordo com o entrevistado 04, poderiam ser considerados como a essência deste modelo de gestão.

4 A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA DA SEMCO

Segundo os entrevistados 02 e o 03 a implantação e maturação do modelo de gestão participativo da Semco demorou alguns anos e muitos choques e conflitos tiveram de ser contornados. Implantar um processo democrático corporativo por meio de meias medidas não traz bons resultados. Essas práticas não podem ser adotadas aos poucos, porque só funcionam quando todos na organização sabem exatamente como tudo funciona.

O entrevistado 03 comenta que o compromisso da Semco na gestão participativa, em todos os níveis hierárquicos, propiciou extraordinário grau de unidade, o qual garantiu a sobrevivência da empresa mesmo durante períodos altamente turbulentos da economia brasileira.

Semler (2002) afirma que a verdadeira gestão participativa ainda é uma raridade em função de dois elementos muito importantes: o primeiro diz respeito à indisposição de chefias de ceder o controle das atividades ou dos projetos; e o segundo trata-se da crença das pessoas de que uma vez que a raça humana possua liberdade, esta tenderá a aperfeiçoar-se.

De acordo com o entrevistado 03 atualmente a gestão participativa está consolidada na Semco. Entretanto, este e outro qualquer tipo de modelo de gestão necessitam de revisão constante e de adequações em função dos cenários nos quais estão inseridos. As mudanças ocorridas no ambiente externo, o aumento da conscientização das pessoas, a melhoria nas relações entre empresa e empregados, o alto nível de acesso às informações, entre outros, requerem revitalização e constantes atualizações nos modelos de gestão, independentemente de quais sejam.

Como elementos dessa consolidação, podem-se mencionar os seguintes aspectos e pontos relevantes:

- Organograma: a empresa não possui um organograma formal, a liderança é exercida pelos profissionais, que têm o respeito dos seus liderados. Quando é necessário a elaboração de um organograma, é feito de forma temporária e especificamente para aquele propósito e logo depois é descartado.

- Cargo: a empresa não valoriza a hierarquia formal. Pouco importa se tem um cargo de diretor ou de porteiro. Perante a empresa, são tratados da mesma maneira e com os mesmos direitos e deveres. O importante é fazer com que as pessoas aprendam cada vez mais e se tornem polivalentes.
- Rotação de cargos e atribuições: as pessoas são incentivadas a mudar de cargo e de áreas de trabalho sempre que podem. A empresa vê nessa atitude uma forma de motivar as pessoas a criarem uma forma saudável de sempre estar em aprendizado e crescimento profissional e pessoal.
- Liberdade: a empresa cultua a liberdade na sua essência. As pessoas são incentivadas a falar, agir e se expressar sempre e naturalmente. Toda e qualquer ação que possa coibir essa liberdade é rechaçada pela direção da empresa, que entende que isto pode deixar o modelo de gestão em descrédito. Todas as portas estão sempre abertas.
- Aparência: a boa aparência não tem importância na empresa. Cada um tem o bom senso para se vestir de forma adequada. A higiene pessoal é algo tratado de forma positiva, pela orientação e auxílio e não por adjetivos pejorativos ou ofensivos.
- Autoridade: atitudes autoritárias somente demonstram insegurança e mau uso da autoridade, das pessoas. Pressões, medo, gritos ou qualquer tipo de desrespeito são considerados incapacidade de liderança.
- Horário: todos são mensalistas. Cada funcionário tem capacidade de planejar seu próprio horário de trabalho. A responsabilidade sobre as metas e objetivos e compromissos com os clientes são fatores preponderantes para a definição dos horários de cada funcionário.
- Férias: a Semco faz questão de que todos tirem férias, pois sabe-se que férias fazem muito bem para a saúde e promovem bem-estar para a pessoa também no aspecto sócio familiar.
- Avaliação: na Semco todos avaliam todos. O líder avalia o liderado, e vice-versa. Todos têm a oportunidade de avaliar as pessoas da organização.
- O ambiente: as paredes e máquinas pintadas, plantas ou decoração da área de cada um são decisões que podem e devem ser tomadas pelas pessoas que trabalham no local.

- Semcopar: é um programa de participação nos lucros. Todo semestre cada unidade recebe o recurso referente à atividade e o destino desse recurso quem decide são as pessoas da unidade.
- Nossas pessoas: todos são tratados como pessoas que compõem uma ou mais equipes. Termos como funcionários, empregados, subordinados e outros são evitados.
- Informalidade: festas e reuniões informais são práticas comuns na empresa. A entrada em uma reunião para a qual não foi convidado e outras informalidades são comuns na empresa.
- Orgulho: o sentimento de orgulho e satisfação existe em todos os membros das equipes.

O entrevistado 02 relata que a Semco da década de 80, após obter investimento da ordem de US\$100.000, hoje teria sua avaliação patrimonial e da marca em torno de US\$ 5,4 milhões. No decorrer dos 30 anos sob a gestão de Ricardo Semler, a empresa saiu do faturamento da ordem de 4 milhões de dólares, tendo algo em torno de 200 funcionários, para faturamento de 160 milhões de dólares e o total de 3.000 funcionários atuando em diversos segmentos no mercado brasileiro.

Todos da Semco, ainda segundo o depoente, sabem que as empresas não se relacionam somente com os seus empregados (relação capital-trabalho), mas também com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços, governo, com a comunidade em geral. Percebe-se que todos na Semco estão convencidos de que muito do que se pratica nas relações das pessoas na empresa pode ser transferido para as relações com o público externo, ampliando, com isso, as ações participativas e de respeito nas relações humanas.

O modelo de gestão da Semco privilegia os aspectos bastante interessantes, que são o da comunicação e de algumas práticas administrativas. Um dos pontos importantes para a eficácia da prática administrativa reside na qualidade da comunicação, em todos os níveis hierárquicos. Não é possível promover mudança organizacional e transformação cultural sem comunicação clara e adequada a todos os envolvidos no processo.

Os princípios apresentados estudados na Semco e descritos no capítulo 3 fazem parte da comunicação que, de certa forma, procura evidenciar os seguintes aspectos na organização:

- Há vigilância do meio, tentando-se identificar tudo o que pode ameaçar ou prejudicar o sistema de valores de uma comunidade ou das partes que a compõem.
- Acontece o estabelecimento de relações entre componentes da sociedade para produzir uma resposta ao meio no qual a Semco ou suas pessoas estão inseridas.
- A transmissão da herança social é fundamental para a perenidade do modelo de gestão da empresa.

Para melhor entendimento do modelo de gestão da Semco, é oportuno ressaltar que sua cúpula, ao transferir parte importante das atribuições da gestão do grupo para os funcionários, provocou a descaracterização parcial do conflito entre o capital e o trabalho, entre o empresário e o empregado e entre o chefe e o subordinado.

4.1 Resultados que a gestão participativa alcançou na Semco

O estilo de administração que a Semco adotou pode ser analisado como uma visão das relações e desenvolvimento humano que é citado por Ferreira (2006) e que é salientado pela transferência, na prática, aos funcionários, que são denominados de pessoas. Muitas das atribuições que na administração tradicional são inteiramente de responsabilidade dos gestores são transferidas aos funcionários, tais como: definição de horários, escolha de chefes e subordinados, compensação de dias e horas, promoção de pessoas, demissões, controle de ponto, distribuição de lucros, autofixação de salários, relacionamento com sindicatos, entre outros.

Essas atribuições, em conjunto com o incentivo à participação em outros assuntos como análise dos resultados da empresa e clima interno favorável a sugestões e opiniões, provocam redução no distanciamento entre a direção executiva da empresa e os funcionários. Conseqüentemente, essa proximidade

cria um ambiente favorável para o aparecimento de outros interesses dessas pessoas, além daqueles diretamente relacionados aos seus postos de trabalho.

Considerando o sucesso no modelo de gestão praticado pela Semco, podem-se observar os seguintes pontos favoráveis à organização:

Sob o aspecto do capital, a Semco evoluiu de uma pequena empresa dependente da indústria naval para uma organização empresarial respeitada, com 12 divisões de negócio e faturamento estimado em 160 milhões de dólares/ano.

Pela ótica do trabalho, a Semco é considerada e referenciada em vários contextos: empresarial, acadêmico e consultivo, como uma empresa com padrão de excelência na gestão dos recursos humanos, promovendo diferencial competitivo na venda de seus serviços.

Avaliando a questão ambiente interno, a empresa é mencionada em vários depoimentos e artigos como um local diferente para se trabalhar e essa diferença pode ser traduzida como um local propício para o desenvolvimento de pessoas, com liberdade de expressão e com valorização das relações humanas acima das questões financeiras e econômicas.

Enfatiza-se que sua cultura vem se modificando no decorrer dos anos. Entretanto, vale ressaltar que os valores e princípios cultuados na organização passam constantemente por adequações e reavaliação, em detrimento do seu crescimento e da influência de culturas externas evidenciadas nas associações feitas pela Semco com empresas estrangeiras no decorrer dos anos. Existe muita preocupação em não perder ou deixar fragilizar esses aspectos que, de forma óbvia, caracterizam o modelo de gestão adotado.

Apesar das dificuldades e dos reveses enfrentados na implantação do modelo de gestão, a empresa sempre buscou contribuir para melhorar a condição de vida do trabalhador. Os benefícios foram adquiridos pelos trabalhadores de forma participativa, ou seja, foram eles que detectaram as necessidades e identificaram e desenvolveram os recursos para promover essas mudanças e adequações.

A proposta de autogestão defendida desde o princípio da mudança da direção da empresa foi um ponto predominante nesse modelo de gestão. Foi importante para o sucesso desse modelo de gestão a conscientização das pessoas nesse sentido, pois as tomadas de decisões em todas as esferas da

organização poderiam fazer a diferença no sucesso ou no fracasso do processo participativo desenvolvido pela organização.

A autorrealização das pessoas da organização é uma característica nítida na forma de organização do trabalho, que permite aos trabalhadores da Semco o controle dos resultados do seu trabalho e como esse trabalho vai contribuir para alcançar os objetivos organizacionais e estratégicos da empresa.

A inserção ou exclusão de pessoas na organização é democrática e de envolvimento amplo, o que demonstra o nível de amadurecimento do modelo de gestão participativo adotado. A motivação à flexibilização de opiniões e sugestões faz parte da rotina de trabalho dos funcionários e, com isso, os trabalhadores buscam sempre aquilo que possa ser benéfico à organização, pois sabem que não será em vão a sua atitude.

Em relação à autogovernança, tanto o entrevistado 02 quanto o entrevistado 03 declaram que ainda não foi alcançada pelas pessoas da organização, por vários fatores. Como consolidação do modelo de gestão participativo da Semco, eles destacam pontos que estão presentes na organização e que corroboram o sucesso do modelo:

- Criação das comissões de fábrica para discussão de assuntos inerentes à empresa e aos funcionários.
- Criação da Semco Mulher, grupo de trabalho que procurava fiscalizar as possíveis discriminações a essa categoria e procurava garantir a igualdade de direitos e deveres a essa classe.
- Implantação definitiva da seleção de funcionários de forma integrada, ou seja, com a participação dos pares, subordinados, chefes e pessoal do RH.
- Implantação da participação nos resultados e adoção de remuneração variada apoiada em meritocracia e competências.
- Criação do GPS (Grupos participativos Semco), grupo criado com o objetivo de ser o guardião dos valores e princípios da organização e tem como objetivo principal promover a multiplicação. Ser o canal de comunicação de mão dupla. Apresentar sugestões para a solução de demandas apresentadas pelo grupo. Responsável pela divulgação dos números da empresa junto aos seus representados.
- Criação do espaço móvel: local onde as pessoas não possuem mesa própria e sim espaços de trabalho coletivos que são usados por qualquer funcionário, desde que este se programe para usá-lo a partir de programação. Também é chamado de escritório virtual (Entrevistado 03).

O entrevistado 02 procura ressaltar as principais mudanças ocorridas na empresa depois de todos esses anos e que o modelo de gestão vem sendo adequado e estruturado para atender às necessidades da organização e das

peças que nela estão inseridas. E menciona da seguinte forma essas mudanças:

A empresa sai de:
Conservadora para arrojada.
Burocrática para criativa.
Pessoas controladas para pessoas responsáveis.
Privilégios para poucos para direito iguais para todos.
Sisuda para alegre.
Autocrática para democrática.
Decisões de cima para baixo para decisões compartilhadas
(Entrevistado 02).

Realça-se que todas essas mudanças ocorreram principalmente na década de 80, época em que tais ações eram vistas por alguns como subversivas, por outros como revolucionárias e por outros, ainda, como utópicas.

Na Semco estamos hoje convencidos de que muito do que praticamos nas relações com nossas pessoas pode ser transferido para as relações com nosso público externo. Ainda não sabemos como essa transferência poderá ocorrer, mas pretendemos enfrentar esse novo desafio. Sabemos que vamos encontrar muitas dificuldades, mas temos a certeza de que os benefícios serão maiores que os riscos (Entrevistado 02)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao elaborar este trabalho, foram estabelecidos os seguintes propósitos a serem alcançados: o primeiro foi descrever a estratégia de implantação da gestão participativa na Semco e os resultados que produziu; o segundo foi identificar quais os principais fatores de sustentabilidade do modelo de gestão participativa da Semco Equipamentos como prática organizacional.

Para contextualizar a pesquisa, procurou-se descrever a estratégia de implantação da gestão participativa da Semco, a partir de depoimentos dos principais atores participantes.

A história foi dividida em dois períodos, em função das duas formas distintas de gestão adotadas pela empresa. A primeira, predominou o estilo gerencial tradicional e no segundo, a opção foi pela implantação do modelo de gestão participativa.

Os entrevistados 02, 03 e 04 buscaram na Semco a possibilidade de participar de um projeto ousado e que ia ao encontro dos ideais de cada um. Tal ideal pode ser resumido na vontade de criar um local de trabalho em que se possa ter satisfação e não sofrimento. O trabalho deve ser um prazer, e não uma obrigação.

É importante mencionar que o processo participativo da Semco surgiu das idéias de Ricardo Semler, dos entrevistados neste estudo e de outras pessoas. Desta forma, conclui-se que os autores desse modelo são anônimos, pois foram vários os que contribuíram e ajudaram a construí-lo. Esse modelo foi fruto do próprio processo participativo. Outro ponto importante relatado pelo entrevistado 02 foi que sua implantação não teve seus passos registrados e muitas informações se perderam ao longo dos anos, sendo sua reconstituição somente possível a partir dos depoimentos dos principais participantes dessa transição.

Percebe-se através dos depoimentos dos atores que o modelo de gestão está principalmente pautado no conceito de que motivação gera participação, e vice-versa. Esta seria a principal crença das pessoas e da estratégia de implantação do processo participativo.

Observa-se que a característica marcante da administração participativa da Semco é a simplicidade. Isso é detectado no principal refrão utilizado pelas

peças diante dos desafios encontrados na implantação do modelo de gestão da Semco: “Deixa com nós”. Tal fala demonstra claramente o envolvimento das pessoas no processo, o que foi fundamental para o seu sucesso e sua manutenção no decorrer dos anos. A criatividade e o respeito pelo ser humano e a participação de todos nas decisões são valores declarados pela organização e são ratificados pelos funcionários nas entrevistas e em todos os momentos da história da empresa.

Analisando a estratégia da Semco percebe-se que ela depende da capacidade de aprender com a experiência e com as práticas e saber acolher as mudanças de forma positiva e conseguir total envolvimento de todos os funcionários da organização. A direção da empresa sabe que, no final, o compromisso e a contribuição de todos os empregados irão determinar o sucesso ou o insucesso da mesma.

Os principais momentos ou decisões na Semco são descritos, pelo entrevistado 02, da seguinte forma:

- Ascensão de Ricardo Semler à presidência da empresa no ano de 81.
- Discussão dos princípios da Semco e adequação à nova realidade e à nova perspectiva da empresa.
- Decisão de mudar o modelo de gestão de autocrático para democrático.
- Eliminação de revista de operários na saída da empresa e com isso implantação da principal mudança na relação entre empregado e empresa: adoção da confiança como sustentabilidade de uma relação saudável.
- Decisão de aproveitar todas as oportunidades para exercitar a participação.
- Constituição da primeira comissão de fábrica.
- Implantação de horário móvel a todos os funcionários da empresa.
- Mudança de estrutura funcional para divisional.
- Eliminação das linhas de produção/montagem.
- Redução dos níveis hierárquicos.
- Eliminação das salas fechadas.
- Decisões colegiadas nas unidades e na administração central.
- Implantação da participação nos resultados e prática de salários variáveis.
- Criação do GPS, para garantir a perenidade do modelo, dos valores, dos princípios, das crenças, das atitudes e das práticas.

O entrevistado 02 afirma que ainda existem alguns desafios para o futuro da organização e que podem ser definidos da seguinte forma:

- Queremos pessoas comprometidas, produtivas e felizes.
- Queremos pessoas que participem da tomada de decisão mais motivadas e comprometidas.
- Quanto menos controladas, mais responsáveis serão as pessoas.
- Devemos abrir espaço para que as pessoas expressem de maneira livre e transparente suas opiniões, sugestões e divergências.
- O poder não emana dos cargos, mas sim da competência.

Diante dos depoimentos pode-se inferir que a estratégia de implantação do modelo de gestão da Semco pode ser resumida em seis aspectos ou pontos relevantes que distinguem este de outros modelos com a mesma nomenclatura e com características semelhantes.

O primeiro foi a **ascensão de Ricardo Semler** à presidência da empresa sem o acompanhamento de seu pai, o que lhe possibilitou condição ímpar de administração e sem influência ou intervenções do gestor anterior da organização.

O segundo foram **as medidas tomadas no início de sua gestão**, que definiram que as mudanças iriam acontecer, de uma forma ou de outra. As medidas deram credibilidade a ele, principalmente por se tratar de um jovem empresário ainda sem experiência e sem cabedal administrativo suficiente para se impor perante uma organização. Como exemplos podem-se citar a demissão de vários gestores e diretores na primeira semana de sua administração, extinção da revista na saída da empresa, solução participativa em problemas de limpeza, restaurante e uniformes, entre outros.

Em seguida, destaca-se **o desenvolvimento de novos mercados para atuação da Semco**, uma vez que a empresa era totalmente dependente da indústria naval e a necessidade de diversificação de produtos e clientes era fundamental para o crescimento do negócio e para sua sobrevivência. Esse item é marcado pela aquisição de novas licenças para fabricação de novos equipamentos e compra de subsidiárias de empresas multinacionais que pretendiam deixar o país por algum motivo.

O quarto aspecto refere-se à **contratação de profissionais** com ideais e propósitos que iam ao encontro das ideias participativas e de relacionamento com as pessoas. Ou seja, Ricardo teve a felicidade de identificar, no mercado, profissionais com ideias e aspirações semelhantes à sua. Ocorreu, assim, com os

entrevistados neste estudo, entre outros, que foram importantes para o sucesso do projeto.

O quinto ponto fundamental para essa implantação bem-sucedida foi **a transparência inserida desde o início**. Essa medida garantiu a adesão das pessoas mais céticas e trouxe mais credibilidade à implantação do modelo de gestão. O próximo item relevante foi a adoção de forma uniforme do modelo em todas as divisões e envolvendo todas as pessoas da organização. Esse fato evitou alguns conflitos internos e demonstrou para as pessoas da empresa que a participação iria atingir a todos e não haveria possibilidades de ficar de fora dessa mudança.

O sexto aspecto se refere ao fato de que **a empresa foi se adequando** à medida que os passos foram seguindo e as adequações foram feitas conforme as necessidades e de acordo com cada situação. Não houve receita pronta para a implantação desse modelo e sim a sensibilidade por parte dos idealizadores para fazerem os ajustes conforme a necessidade das pessoas e sem perder a essência do projeto participativo idealizado por Ricardo Semler.

Alguns aspectos observados neste estudo, contribuem para identificar alguns pontos importantes. Cabe salientar que o significado de trabalho para as pessoas da Semco tornou-se mais representativo, pois todos, a partir da implantação do modelo de gestão, passaram a ser sócios nos negócios da empresa. A participação na tomada de decisões era fundamental para atingir os objetivos e garantir o crescimento e a sobrevivência da organização nos momentos de turbulência da economia brasileira.

Para os atores entrevistados neste trabalho, percebe-se através da riqueza de detalhes dos relatos que conseguiram, junto à Semco, a realização de aspirações profissionais e humanas. O processo participativo apresenta-se como um modelo de gestão positivo, por resgatar a dignidade dos funcionários e por transformá-los em pessoas que participaram das decisões mais importantes e das mais simples da organização. Desta forma, essas pessoas parecem ser mais felizes com o que fazem, mais envolvidas nos caminhos que a empresa está seguindo, mais flexíveis nos momentos de adequações e mudanças e mais produtivas.

Pode-se inferir, através deste estudo que o modelo de gestão adotado pela Semco proporcionou-lhe mais visibilidade nacional e internacional e promoveu um

diferencial competitivo no mercado em que atua. A partir dessa projeção pode-se ressaltar suas principais características e princípios que proporcionaram o desenvolvimento de relações inicialmente empreendedoras e/ou consultivas que se transformaram, posteriormente, em novos negócios e novos segmentos de atuação.

É importante observar e evidenciar que o sucesso e a manutenção de um modelo de gestão participativo dependem de aprendizado permanente sobre questões técnicas, administrativas, de relações humanas e comerciais.

A análise dos depoimentos e dos documentos permitiu inferir que a Semco ainda tem um caminho e um desafio expressivo pela frente, a fim de efetivar e garantir a continuidade fazendo as adequações de que o modelo de gestão possa necessitar. O comprometimento das pessoas e das lideranças são fatores que impulsionam e proporcionam as boas possibilidades para a manutenção e sustentabilidade do modelo. Apesar da acentuada diversidade e da oxigenação ocorrida no decorrer dos anos na organização, com a entrada de novas pessoas e a formação de novas parcerias de negócios, ela ainda possui a essência do modelo enraizado nas pessoas. A implantação do projeto GPS poderá garantir a longevidade desse modelo de gestão e garantir a mesma qualidade de vida no trabalho que as pessoas mais velhas tiveram e ainda valorizam.

O estudo desse modelo de gestão participativo na Semco evidencia que a proposta de participação dos funcionários na gestão da empresa é uma estratégia que lhes possibilita viver com mais dignidade, respeito e igualdade na busca de objetivos pessoais e profissionais. No caso da Semco, o esforço de superação dos valores herdados pela gestão convencional promoveu mudança expressiva nas questões da relação capital-trabalho.

A análise da implantação e do desenvolvimento do modelo de gestão da Semco é bastante interessante, pela capacidade de se adaptar constantemente às turbulências do mercado. Como as pessoas da organização estão sempre abertas a discutir alternativas, estão sempre participando das decisões organizacionais, buscando sempre estar em sintonia com as necessidades dos clientes e menos resistentes a mudanças esta condição parece propiciar um ambiente mais adequado para adaptabilidade as necessidades exigidas pelo mercado. A Semco pode servir como modelo e de estímulo a outras empresas ao conseguir a participação das pessoas em busca de um lugar melhor para se trabalhar.

A capacidade da organização em desenvolver novas parcerias com empresas, em muitos casos multinacionais, demonstra que ela possui significativa credibilidade e atratividade no mercado em que atua. Verifica-se que as pessoas estão voltadas para os objetivos da organização e procuram, em conjunto com os diretores executivos, novos negócios sem perder a essência e o jeito de ser.

O que pode ser inferido das narrativas dos atores entrevistados é que o modelo de gestão da empresa foi revolucionário na década de 80, quando começou sua implantação, e que atualmente algumas das práticas que são adotadas atualmente são usadas por outras organizações no Brasil. Os princípios e práticas da gestão participativa e a importância do seu alinhamento com as políticas estratégicas de recursos humanos foram fundamentais para o sucesso e a manutenção do modelo até os dias atuais.

No campo organizacional, percebe-se o avanço das iniciativas e das práticas de gestão participativa, mesmo com a falta ou a dificuldade de sistematização desses processos. No QUADRO 4 estão descritas as principais diferenças entre as duas fases da gestão da Semco, enfatizando-se como era a gestão no primeiro período e como foi implantada no segundo período sob a direção de Ricardo Frank Semler.

As mudanças ocorridas na organização repercutiram de forma positiva, elas ocorreram ao longo dos anos. Foi um processo que começou com pequenos passos, mas sempre objetivando integrar as pessoas na organização e transformar a forma de gestão, em participativa com atuação mais efetiva do funcionário no dia-a-dia da empresa.

QUADRO 4

Gestão da Semco – Quadro comparativo por período

| Diferenças das duas fases da empresa Semco antes e depois da implantação do modelo de gestão participativo | |
|---|--|
| 1º Período (1953 – 1980) | 2º Período (1981 – 2010) |
| Os operários eram revistados e os administrativos não. | Ninguém é revistado. |
| A jornada de trabalho dos operários era mais longa que a dos administrativos. | A jornada de trabalho é igual para todos. |
| Os operários eram horistas e os administrativos eram mensalistas. | Todos são mensalistas. |
| Os restaurantes eram diferentes para operários e administrativos. | O restaurante é único para todos. |
| O horário móvel era privilégio dos administrativos. | Todos possuem horário móvel. |
| A assistência médica era diferenciada para diretores e gerentes. | A assistência médica é igual para todos. |
| Diretores e gerentes tinham salas fechadas e os demais ficavam no salão. | Todos ficam no salão, ninguém tem sala fechada. |
| Diretores e gerentes tinham privilégios no estacionamento. | Todos os privilégios de estacionamento foram extintos. |

Através de uma análise mais profunda dos depoimentos e dos documentos coletados para embasamento desta pesquisa, pode-se concluir que o engajamento das pessoas ao modelo de gestão, propiciou atingir o resultado positivo alcançado pela organização na atualidade. Esse engajamento, por conseqüência poderá contribuir de forma expressiva na disseminação das informações, na busca pela inovação, na motivação pelo desenvolvimento da criatividade, na participação das pessoas nos processos decisórios e na geração de competitividade empresarial.

Pode-se afirmar, com base nos depoimentos e observações realizadas, que não existem fórmulas prontas para implantação de um modelo de gestão, seja ele qual for, pois o que funciona para uma empresa pode não funcionar para outra, e vice-versa. A experiência da Semco parece indicar que é preciso que as pessoas da organização e principalmente do seu corpo diretivo tenham e manifestem vontade de mudar para que qualquer modelo seja visto com melhores chances de efetivação e de aceitação em uma organização. Tudo isso requer profunda mudança nas bases culturais, de valores, princípios e crenças e exige o envolvimento de todos.

A Semco destaca-se no cenário nacional e mundial ao adotar o modelo de gestão participativo que privilegia o envolvimento das pessoas nos processos decisórios da organização, humanizando-se, segundo se pode observar, sem sacrificar o crescimento e a lucratividade.

A troca de informações entre as pessoas da empresa proporciona elevação do conhecimento coletivo e estimula a participação nos caminhos a serem seguidos pela organização. Com isso, sugere-se aprofundamento no estudo dessa empresa ou de outra que adote essas práticas participativas, para melhor entendimento e enriquecimento dos aspectos e dos fatos que caracterizam esse tipo de gestão de uma forma mais ampla e, numa perspectiva mais específica, como se processa a gestão do conhecimento dentro desse modelo. Espera-se que este estudo sirva de impulso para pesquisas futuras.

Desenvolver este trabalho foi uma experiência única e gratificante, por tudo que a envolveu de esforço e de aprendizado sobre o tema. É inegável o salto qualitativo que foi dado na compreensão do modelo de gestão adotado pela Semco. Os relatos dos entrevistados acenam como uma possível alternativa na busca de uma organização mais humana e evidenciam que as pessoas podem e devem buscar um lugar melhor para trabalhar e tentar realizar seus sonhos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. Administração participativa: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão? Rio de Janeiro: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 337-350, 1996.
- AMADO, F.V. **Recomendações para uma gestão participativa no setor metal mecânico, a partir da abordagem ergonômica**: um estudo de caso. 2002. 79 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, P.S.M. **Gestão participativa**: um estudo de caso no setor de tecnologia da informação em Santa Catarina. 2007.174 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELTRÃO, J.A.R. **A gestão participativa e o desenvolvimento institucional na união de tecnologia e escolas de Santa Catarina – UTEC**. 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BERGAMINI, C.W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 4, p. 41-52, out./dez. 1990.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGER, P.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday, 1996.
- BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação**. 7. ed., São Paulo: Brasiliense, 1992.
- CASTRO, P.P.; PACHECO, L. PENA, R.P. Relacionando variáveis da gestão de pessoas nas organizações: Gestão participativa forte enfraquece as relações com os sindicatos? *In*: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, p. 1-14, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRÊA, R.L.T. **Administração participativa: realidade ou mito? Um estudo de Caso**. 1991. 171 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1991.

COUTINHO, M.C. **Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho**. 2000. 287 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**. São Paulo: SENAC, 2000.

DRUCKER, P. **Fator Humano e desenvolvimento**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FRANÇA, J.L. *et al.* **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GIROLETTI, D. **Fábrica: convento e disciplina**. 2. ed. Brasília: UNB, 2002.

HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1992.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 02 dez. 2009.

JOHANN, S.L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KAUFMAN, B.E. The theory and practice of strategy HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. Atlanta: **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 4, p. 505-533, October, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LERNER, W. **Organização Participativa**: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio. São Paulo: Nobel, 1991.

LIKERT, R. **New patterns of management**. Título original: Novos padrões de administração. New York: McGraw – Hill, 1961.

LIKERT, R. **Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, R. The Sample interview survey: a fundamental research tool of the social sciences. *In: Current trends in Psychology*. W. Dennis (ed). Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1947.

LOBOS, J. Teoria sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, n. 2. Mar/Abr, 1975.

LODI, J.B. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MACEDO, I.I.; RODRIGUES, D.F.; JOHANN, M.E. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MALVEZZI, S. Crescimento profissional e a dinâmica das competências. **Revista do Instituto de Marketing Industrial**, n. 40, 2008.

MALVEZZI, S. Crescimento profissional: um passo além das habilidades profissionais. **Revista do Instituto de Marketing Industrial**, n. 42, 2009.

MASLOW, A.H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTERLART, A.; MATTERLART, M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2001.

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

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade da economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

McLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação**: o desafio de emocionar e envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MELO, M.C. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. *In: FLEURY, M. Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (coord) Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.

MELO, S.M.V.C.B. **O desafio da gestão participativa: o caso da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.** 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2004.

MENECHINE, M.P.C. **Gestão participativa no processo operacional da John Deere – Montenegro / RS.** 2009. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

MOGGI, J. **Administração participativa e nível de identificação com a empresa: um estudo de caso.**1991. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F.C.P. *et al.* **Participação e participações: ensaios sobre autogestão.** São Paulo: Babel Cultural, 1987.

MOTTA, F.C.P. **Participação e cogestão: novas formas de administração.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração: uma introdução.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1975.

OLIVEIRA, D.P.R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, J.F. **Cases: os mais famosos estudos de casos internacionais indicados para cursos de sistemas de informações e administração de empresas.** São Paulo: Érica, 2000.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PENTERICH, E. **Gestão participativa como parte das políticas estratégicas de recursos humanos – Um estudo de caso de uma multinacional norte-americana.** São Paulo: **Revista Gestão de Negócios**, v. 2, n.1, p.105 -124, jan. / mar, 2006.

PESSOAS DO GRUPO SEMCO. **Manual de sobrevivência.** São Paulo: Sol.

PREDEBON, E.A.; SOUSA, P.D.B. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa.** *In: II SEMINÁRIO CCSA/UNIOESTE - Ciências Sociais Aplicadas na Era dos Serviços*, 2003, Cascavel. **Anais...** 2003.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 1999.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

SAMPAIO, J.R. A gestão de pessoas e a motivação: o Maslow desconhecido. **Revista HSM Management uptade**, n. 25, outubro, 2005.

SAMPAIO, J.R. **Voluntarios**: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor. 2004, 255 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHWARTZ, S.H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism – collectivism cultural dimension. **World Psychology**, n. 1, p. 91-122, 1995.

SEMLER, R.F. **Embrulhando o peixe**: crônicas de um empresário do sanatório Brasil. São Paulo: Best Seller, 1992.

SEMLER, R.F. **Maverick: The success story behind the Word's most unusual workplace**. New York: Warner Books, 1993.

SEMLER, R.F. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Rocco, 2000.

SEMLER, R.F. **Você está louco! Uma vida administrada de outra forma**. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: a dança das mudanças. Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHAEFER, C.; VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais**. São Paulo: Antroposófica, 2000.

SILVA FILHO, J.L.F. **Gestão participativa e produtividade**: uma abordagem ergonômica. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) PPGEPS / Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. *In*: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.) **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

TAMAYO, A; GONDIM M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p.62-72,1996.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In*: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (orgs). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de autores associados, p. 175-193, 1996.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p.56-63, 1998.

- TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VON BERTALANFFY, L. **Teoria geral de sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- WALTON, M. **Método Deming na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- WOOD JR., T. *et al.* **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WOOD JR., T. *et al.* **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

CURRÍCULO DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO 01

Adir Fassina é funcionário da Semco e no ano de 2010, completará 50 anos de trabalho na empresa e teve a oportunidade de trabalhar nas duas fases da empresa, primeira Curt Semler fundador da empresa e depois com seu filho Ricardo Frank Semler. Atualmente trabalha no setor comercial como técnico de vendas da Semco Equipamentos. Possui 71 anos de idade.

ENTREVISTADO 02

Clóvis Bojikian é pedagogo formado pela Universidade de São Paulo (USP) e iniciou sua carreira em escola pública como orientador educacional. Depois de algumas frustrações procurou novas oportunidades em empresas nacionais e multinacionais como Ford e NKS. Clóvis Bojikian afirma que sempre buscou realização pessoal nas diversas empresas por que passou e somente conseguiu concretizar esse sonho na Semco. Foi contratado para trabalhar como diretor de RH na Semco em 1983. Tem hoje 75 anos de idade.

ENTREVISTADO 03

Flor Bassanello é formada em Serviço Social, pela Faculdade Paulista de Serviço Social de SP. Especializada em programas de gestão democrática e administração participativa e clima organizacional. Iniciou sua carreira em empresas privadas. Teve uma curta passagem pelo governo municipal, com atividades na área educacional. Foi convidada por Laura Barros a participar da

equipe de Recursos Humanos da Semco, como analista de RH quase na metade da década de 80. Tem hoje 54 anos.

ENTREVISTADO 04

Laura de Barros Campos Leme é formada em Serviço Social pela PUC-SP, especializou-se em Cultura Organizacional, Desenvolvimento e Coaching. Conduziu programas de Avaliação de Desempenho, Avaliação de Clima, Administração Participativa e Cidadania Corporativa/ Integração Organizacional, com ênfase em processos de alinhamento cultural dentro das organizações, com vistas ao atingimento de seus objetivos estratégicos. Passou por algumas empresas particulares antes de ingressar na Semco em 1984 como gestora de RH. Atuou como docente em programas de especialização da PUC- COGEAE e da ESPM- SP. Tem hoje 75 anos