

Revista de
**Direito Econômico e
Socioambiental**

ISSN 2179-8214

Licenciado sob uma Licença Creative Commons



REVISTA DE DIREITO ECONÔMICO E SOCIOAMBIENTAL

vol. 14 | n. 2 | maio/agosto 2023 | ISSN 2179-8214

Periodicidade quadrimestral | www.pucpr.br/direitoeconomico

Curitiba | Programa de Pós-Graduação em Direito da PUCPR



Democratização da tomada de decisões no ambiente organizacional frente aos postulados democráticos do constitucionalismo contemporâneo: o caso da Mercur

Democratization of decision-making in the organizational environment against the democratic postulates of contemporary constitutionalism: the case of Mercur

Jéssica Beatriz da Silva*

Universidade de Santa Cruz do Sul (Santa Cruz do Sul-RS, Brasil)

jessicabeatriztb@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7629-3634>

Denise Bittencourt**

Universidade de Santa Cruz do Sul (Santa Cruz do Sul-RS, Brasil)

dfriedrich@unisc.br

<https://orcid.org/0000-0002-7612-2667>

Fernando Batista Bandeira da Fontoura***

Universidade de Santa Cruz do Sul (Santa Cruz do Sul-RS, Brasil)

fbfontoura@unisc.br

<https://orcid.org/0000-0002-9484-8963>

Como citar este artigo/*How to cite this article*: SILVA, Jéssica Beatriz da. BITTENCOURT, Denise. FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. Democratização da tomada de decisões no ambiente organizacional frente aos postulados democráticos do constitucionalismo contemporâneo: o caso da Mercur. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 14, n. 2, e243, maio/ago. 2023. doi: 10.7213/revdireconsoc.v14i2.29163

* Mestra em Direito pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Santa Cruz do Sul-RS, Brasil).

** Professora Permanente do Programa de Pós Graduação em Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul (Santa Cruz do Sul-RS, Brasil). Doutora em Direito pela Universidade de Santa Cruz do Sul.

*** Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul (Santa Cruz do Sul-RS, Brasil). Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul.

Recebido: 08/04/2022
Received: 04/08/2022

Aprovado: 21/09/2023
Approved: 09/21/2023

Resumo

O artigo versou sobre o estudo da democratização da tomada de decisão dentro do ambiente organizacional da Mercur, na qual restou analisada a extensão do caráter democrático para além das relações envolvendo o Estado e o cidadão, fundamentando-se pelo estudo de caso realizado na dissertação de mestrado em Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul. A abordagem consistiu em apresentar uma contextualização acerca do cenário do Constitucionalismo Contemporâneo e o papel central da democracia, tendo por sequência a análise dos postulados teóricos da democracia participativa a partir da teoria de Pateman. Por fim, buscou-se retratar a racionalidade do processo de tomada de decisão, referenciando a Mercur com objetivo de avaliar e se a tomada de decisão da referida organização atende os pressupostos da democracia participativa e dos fundamentos organizacionais. Aplicou-se como método o modelo hipotético-dedutivo, percorrendo procedimentos de revisão bibliográfica. Constatou-se a confirmação da hipótese alcançada, qual seja, a de ser a experiência de descentralização da tomada de decisão da Mercur um modelo de gestão democrática, indo ao encontro dos parâmetros traçados por Pateman e autores que tratam da gestão organizacional, encaminhando-se para uma possível ideia de participação plena, de forma a se alinhar aos preceitos constitucionais previstos na Constituição Federal de 1988.

Palavras-chave: democracia participativa; tomada de decisão; gestão organizacional; Mercur; Pateman.

Abstract

The article focused on the study of the democratization of decision-making within the organizational environment of Mercur, in which the extension of the democratic character beyond the relations involving the State and the citizen was analyzed, based on for the case study carried out in the Master's thesis in Law at the University of Santa Cruz do Sul. The approach consisted of presenting a contextualization about the context of Contemporary Constitutionalism and the central role of democracy, followed by the analysis of the theoretical postulates of participatory democracy based on Pateman's theory. Finally, it was sought to portray the rationality of the decision-making process, referencing the Mercur with the aim of evaluating whether the decision-making process of that organization meets the presuppositions of participatory democracy and the organizational fundamentals. The hypothetical-deductive model was applied as a method, covering bibliographical review procedures. The hypothesis raised was confirmed, namely, that Mercur's experience of decentralizing decision-making is a democratic model, meeting the parameters outlined by Pateman and authors who deal with of organizational management, moving towards a

possible idea of full participation, in order to align with the constitutional precepts provided for in Federal Constitution of 1988.

Keywords: *participatory democracy; decision-making; organizational management; Mercur; Pateman.*

Sumário

1. Introdução. 2. Considerações acerca do Estado Democrático de Direito no Brasil e o papel da democracia participativa na teoria de Carole Pateman. 3. A democratização da tomada de decisão no ambiente organizacional a partir da investigação do caso Mercur. 4. Considerações finais. 5. Referências.

1. Introdução

O estudo em questão, fruto da pesquisa de dissertação do mestrado em Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul, defendida em 2020, norteia-se sobre o estudo da democratização da tomada de decisão dentro do ambiente organizacional da Mercur S.A, em que se busca analisar, em uma perspectiva interdisciplinar, a extensão do caráter democrático para além das relações envolvendo o Estado e o cidadão, fundamentando-se por meio de bases teóricas e estudo de caso.

Deste modo, partindo do pensamento contemporâneo sobre a necessidade de ampliação e maximização da democracia nas mais diversas esferas do convívio social, o estudo busca responder a seguinte indagação: a democratização do processo de tomada de decisão da Mercur reflete os postulados teóricos da teoria de Pateman e da gestão organizacional, adequando-se aos valores consagrados pelo Constituinte de 1988?

Assim, com intuito de confirmar ou refutar a hipótese no sentido de corresponder a experiência de descentralização da referida organização como um modelo de gestão organizacional democrática e flexível que atende os postulados apresentados na pesquisa, tomando por base fatores como responsabilidade social da empresa e abertura de participação dos trabalhadores na tomada de decisão, a pesquisa em questão parte, primeiramente, de uma breve contextualização acerca do papel central da democracia e apresentação dos postulados teóricos da democracia participativa a partir da teoria de Carole Pateman.

Posteriormente, busca-se analisar o papel da racionalidade do processo de tomada de decisão dentro das organizações, destacando, como estudo de caso, a empresa Mercur, de modo a guiar-se por uma perspectiva mais prática, utilizando como metodologia o modelo hipotético-dedutivo para testar a hipótese frente as teorias eleitas, conferindo-se como técnicas de pesquisa, além da entrevista com colaboradores e coordenadores da empresa santa-cruzeense, a análise de fontes bibliográficas como livros, revistas eletrônicas, sítios eletrônicos, entre outros.

Tal análise remete sua importância tanto no que tange ao contexto social, em que se torna cada vez mais necessário realçar a modificação do cenário democrático e a percepção de que a democracia não deve estar ligada unicamente à ideia do voto, correspondendo essa ligação também com o ambiente de trabalho, como uma das atividades mais essenciais da vida humana. Ditames que se vinculam a amplitude do caráter democrático, além do previsto pela própria Constituição Federal de 1988 que abarca, dentre outras questões, a redação do artigo 7º, inciso XI e a importância do modelo democrático de participação dentro das organizações, de modo a exaltar as novas visões de gestão organizacional mais flexibilizadas e condizentes com o cenário atual da sociedade.

2. Considerações acerca do Estado Democrático de Direito no Brasil e o papel da democracia participativa na teoria de Carole Pateman

Voltando-se ao Estado Democrático de Direito, a configuração da democracia como um dos elementos essenciais do chamado Constitucionalismo Contemporâneo, que se incorpora na atual Constituição Federal de 1988, exalta a participação dos cidadãos como uma de suas maiores conquistas dentro dos mais diversos seguimentos da sociedade. Em primeiro aspecto, no que corresponde ao verdadeiro sentido da palavra, tem-se que a democracia é considerada governo do povo ou também governo da maioria.

No entanto, antes de se tornar o governo da maioria que se tem como noção dos dias de hoje, muitas foram as alterações impostas a esse sistema, que iniciou restringindo o número de pessoas a participarem dessa forma de governo até abarcar a soberania popular. Em termos gerais, a democracia alterou seu sentido no período do Estado Moderno, vindo a ser compreendida como um meio possível de governar o Estado. Por essa razão,

elementos como o próprio fundamento do governo da maioria e também do espaço público passaram a ganhar novos contornos.

No entanto, mais do que resultar em uma reorganização política e em grandes transformações das relações humanas, incluindo um novo sentido do termo comunidade, ao atravessar o liberalismo, tal período se viu envolto pelas relações do mercado e um viés individualista, expondo uma democracia formalista e, ao mesmo tempo, um maior espaço para debates políticos que, diferentemente da Grécia Antiga, não fazia as limitações retratadas no modelo anterior no que tange as discussões políticas (ROSENFELD, 2003).

Em uma visão clássica, o ideal de democracia se fortaleceu no maior alcance da participação do povo. Todavia, tal concepção, atrelada a compreensão de que a democracia se apresenta como o governo do povo, acabou sofrendo duras críticas de Schumpeter (1961), em que a vontade da maioria, para o autor, não poderia ser considerada como condição para qualificar a democracia devido as facilidades de manipulação e visão elitista que poderiam colocar em dúvida o procedimento. Segundo o economista, o papel do cidadão deveria estar atrelado tão somente a escolha de seus representantes políticos através do voto.

Com efeito, considerando que o entendimento de Schumpeter não é majoritário, reflete-se que o Estado que, de início, assumiu sua fase absolutista, posteriormente se guiou pela fase condizente ao Estado Liberal (SARMENTO, 2006). Tratando-se do modelo de democracia do Estado Moderno, este teve início como instrumento representativo semelhante com o que se tem nos dias atuais, mas voltado a sua concepção liberal, a qual fez parte da época (GORCZEVSKI; MARTIN, 2018). Resguarda-se, com isso, o entendimento de que não se pode compreender a democracia do Estado Moderno sob o mesmo viés existente na antiguidade ou então associar a democracia burguesa com a democracia popular (SILVA, 2014). Tratam-se, portanto, de momentos históricos distintos, os quais devem ser interpretados dentro de seus contextos (ROSENFELD, 2003).

Nesse seguimento, tem-se como importante frisar as considerações de Dahl (2001) a respeito da democracia no seu formato plenamente democrático. Para o autor, a participação, baseada na igualdade de oportunidades, condição em que apenas um governo democrático pode propiciar, deveria se fazer presente na questão do próprio voto e na sua

contagem, sendo um meio de evitar situações indesejadas como a tirania, bem como condicionar os direitos, liberdades e desenvolvimento humano. Held (1987) também condicionou a mesma atuação para se exigir um caráter democrático, dando semelhante relevo a temáticas como a igualdade de voto e estímulo a participação efetiva dos cidadãos.

Partindo do cenário atual, respalda-se que além da democracia estar acentuada com a ideia do governo da maioria, ao estar interligada com os ditames constitucionais, também se apresenta como um modelo que deve levar em consideração a primazia dos direitos fundamentais, dentre eles os direitos sociais, além do amparo às minorias, a abertura de espaço público destinado a diálogos, como também a participação dos cidadãos que vai além da conta de votos, em que se propicia à sociedade a abertura do debate sobre situações envolvendo o bem comum e não somente ao próprio interesse (SARMENTO, 2006).

No caso do Brasil, a promulgação da Constituição Federal de 1988 representou um marco por instituir um texto que representou grande relevância por realçar mais de três décadas de estabilidade e de um novo pensar democrático (BARROSO, 2017). Tal ponto, como anteriormente ressaltado, diz respeito à noção de que o poder provém do povo, sendo a participação o meio pelo qual esse poder é exercido, que pode se dar de forma direta ou indireta, sendo esse último precedido de representação. Nesse contexto, tem-se que a citada Carta não adotou um único modelo de caráter democrático, sendo recepcionados os modelos mais relevantes da atualidade, correspondendo à democracia representativa, deliberativa e direta, também chamada de participativa.¹

Todavia, mesmo com as críticas apontadas aos modelos democráticos, como o representativo, o fato é que todos os modelos tiveram seus críticos e defensores. Tratando-se da democracia participativa como elemento debatido neste artigo, mesmo plainada por argumentações utópicas por conta das dificuldades de sua concretização, o aporte democrático amparado no exercício direto da participação popular não apenas trouxe uma maior noção de legitimidade das decisões, como também o envolvimento de maior número de pessoas, oportunizando uma maior possibilidade de tratar de questões que, no sistema representativo, não seriam facilmente abordadas, correspondendo a um maior estímulo aos

¹ Sobre a crise do Estado Democrático do Direito no Brasil: SALGADO; GABARDO, 2021.

cidadãos para o exercício de seus direitos democráticos (MACEDO, 2008; RAUSHENBACH, 2014).

Diante desse seguimento embasado no cenário contemporâneo, amparado pelo sistema democrático, tem-se que tais modelos democráticos não podem ser vistos como instrumentos distintos e sim como elementos complementares para uma maior concretização da democracia como um todo, uma vez que a expansão do caráter democrático nos mais diversos seguimentos sociais ser encarada como um meio de ampliar o pensar democrático na sociedade. Todavia, esse pensamento não só ganhou adeptos, como também críticos que ainda afirmavam, como Dahl (2001), que o modelo representativo corresponderia a um sistema sofisticado e igualitário.

Contudo, ainda que o modelo representativo seguisse seu espaço, a problemática quanto à participação popular nesse processo passou a ser uma questão que deveria ser revista (SOUSA SANTOS, 2003). Pensamento esse que se guiou Pateman (1992) por não apenas passou a fazer considerações a respeito da teoria contemporânea da democracia, como também criticar o papel da participação nesse cenário, que era reduzido ao mínimo necessário. Para a autora, segundo entendimento de Pereira (2016), tal teoria não mais poderia vigorar como se fosse o único meio para atingir a democracia, existindo a necessidade de retomar o debate sobre o papel da participação e seus efeitos dentro do modelo democrático.

Assim, no sentido de expor que a democracia corresponde muito além do ato de votar e ser votado, Pateman, como defensora de um modelo de participação mais amplo, buscou como alternativa a chamada teoria da democracia participativa, sendo essa inspirada principalmente pelo filósofo Jean-Jacques Rousseau. Contudo, como bem adverte Miguel (2017), em sua leitura sobre a socióloga em comento, por mais que as obras rousseauianas tenham servido de base para a criação da citada teoria, em que se fala da ampla participação dos cidadãos, principalmente no cenário legislativo, importa ressaltar que as premissas apresentadas não são as mesmas apontadas por Pateman. Ponto esse que se percebe não o retorno a democracia direta desenhada pelos clássicos, e sim aos ajustes destinados as demandas da sociedade contemporânea.

Nesse sentido, mesmo criticando o pouco espaço do modelo representativo destinado à participação popular, Pateman não descartou o

funcionamento das instituições representativas, sendo consideradas, segundo ela, como um meio de ampliação da participação como ponto central para a democracia. Com essa compreensão, a citada autora, sendo uma das estudiosas que mais avançou nesse debate, também passou a sustentar a necessidade de incorporar o pensar democrático, alinhado à maior participação popular, dentro de outros cenários da sociedade, de modo a aumentar o interesse dos cidadãos em situações que envolvem a própria comunidade e seu país, sendo esse pensamento fruto de um maior engajamento dessas pessoas com os ideais de participação.

Na visão patemaniana, a questão não estava ligada somente ao mero ato de participar e sim na maior qualidade dessa participação, refletindo no sentido de que quanto maior as oportunidades de educar os indivíduos como cidadãos, maior a experiência de participação e, conseqüentemente, melhor seu desempenho tanto no nível social quanto político, sendo realçada uma maior possibilidade de empoderar cada vez mais os cidadãos tanto em situações cotidianas quanto na vida política por meio do diálogo (PATEMAN, 1992; MIGUEL, 2017). Participação essa defendida pela socióloga simboliza, por assim dizer, a tentativa de buscar um maior apreço por parte dos cidadãos em exercer a cidadania e assim fazer parte da comunidade, correspondendo o ato de participar também embasado sob o aspecto psicológico, contribuindo para a sua formação no futuro (PATEMAN, 1992; CREMONESE, 2012).

À medida que tal questão fica clara, em que se percebe uma maior inclusão da participação dos cidadãos em decisões que lhe dizem respeito, confere-se também o entendimento de que essa oportunidade dificilmente seria possível sem a presença da democracia participativa e dos valores nela consagrados, em que o alcance a preceitos como liberdade, igualdade e autonomia atinge formato mais amplo e compatível com o sistema democrático (CHEREN, et.al, 2008). Com essa avaliação, Pateman (1992) também lançou defesa não apenas da teoria da democracia participativa no sentido de ampliar a participação em ambientes públicos, como também o fez no sentido de sustentar a imersão da democracia participativa dentro de outros cenários, como é o caso do ambiente de trabalho.

Todavia, esse propósito de protagonismo social, associado à participação nas indústrias, não se derivou da noite para o dia, tampouco sucedeu a algo considerado tradicional no mercado. Do contrário, o pensamento atribuído às empresas no passado incorporava uma visão

autoritária, ortodoxa, em que o ato de participar era assim destinado a poucos, sendo a tomada de decisão uma das atribuições da administração na figura dos chefes, em que os trabalhadores tão somente acatavam as decisões, sem qualquer participação no ato decisório, correspondendo ao pensamento estereotipado de que as decisões empresariais deveriam ser pensadas unicamente em razão de custos e benefícios, cabendo apenas ao gestor o papel de tomar a decisão considerada mais coerente (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).

A ideia de elevar sistemas burocráticos e autoritários, mesmo não sendo deixada de lado, uma vez que também faz parte de alguns setores empresariais, encontra, então, impasse na abertura de novos paradigmas que se formaram em virtude das complexidades do meio social, incluindo as empresas, cujo cenário de transformações que a cada vez mais investem em mudanças sociais, informacionais, de gestão, tecnológicas, oportunidade em que cabe a organização, além do atendimento as demandas de mercado, o alcance a valores extraídos nesta nova realidade (BAZZOTTI; GARCIA, 2006). Coloca-se, assim, a necessidade de um modelo de gestão já não mais engessado quanto as posições hierárquicas, com maior envolvimento dos colaboradores e maior oportunidade de participação dos profissionais dentro da organização em áreas como a própria tomada de decisões (CARDOSO; BAPTISTA, 2015).

Nesse contexto, mesmo não tratando das tecnologias e inovações existentes no século XXI, justamente por conta da obra ter sido publicada na década de noventa, Pateman, na visão de Miguel (2017), não deixou de defender a participação expandida para setores industriais, citando, inclusive, as diferenças de impacto das pessoas que são submetidas ao regime de trabalho assalariado e de forma tradicional com àquelas que estabelecem outro tipo de modelo, de modo que estas últimas, ao contribuírem com o processo de tomada de decisões, decisões essas que na maioria das vezes afetam diretamente suas vidas, tendem a ter um maior controle não só dentro dessas instituições, como também na própria vida e, conseqüentemente, na percepção dos demais seguimentos sociais.

Além da necessidade de dispor de ferramentas para tanto, como o acesso à informação, a compreensão de introduzir o trabalhador no ambiente de trabalho, para Pateman, também se faz presente no sentido de estar preparado para contribuir efetivamente em decisões que venham

afetar sua vida, elevando o papel de quem, na maioria das vezes, não era ouvido no ambiente laboral, de modo que assuntos que antes eram pensados tão somente em uma visão unilateral, passassem a ser deliberados pelos próprios trabalhadores. Pensamento esse que também acaba se incorporando ao chamado senso de eficácia política e pela sensação de eficiência pessoal, remetendo assim aos efeitos psicológicos e a sensação de autoconfiança e autonomia atribuída na vida dos participantes tanto no aspecto público quanto o privado (PATEMAN, 1992).

Vale asseverar, no entanto, que a participação aclamada na teoria da democracia participativa e que se alinha à defesa da sua implementação para os demais setores, como é o caso das organizações, não se refere a participação em qualquer ato relacionado ao ambiente laboral. O ato defendido realça o processo da tomada de decisão, em que a garantia quanto a vontade dos participantes deve ser respeitada e as opiniões ouvidas, vislumbrando, assim, o viés democrático (CHEREN, et. al., 2008). Coloca-se, portanto, a necessidade de que o participante disponha do poder decisório durante a consolidação do ato final, de modo que os processos em que a deliberação realizada de forma coletiva é posteriormente revisada por uma única pessoa ou por um grupo não seria considerada participação na sua forma efetiva, correspondendo puramente ao ato consultivo (MIGUEL, 2017).

Essa noção acaba ficando evidente na própria obra de Pateman (1992), que antes de adentrar na problemática da definição do termo participação no contexto empresarial, ressalta os motivos pelos quais considera ser na indústria o local onde os efeitos psicológicos do ato de participar refletem na própria participação política. Nesse sentido, mesmo diante da existência de outros seguimentos, como o próprio lazer, dando continuidade ao entendimento da autora, reporta-se ser o trabalho não apenas uma das atividades principais dos seres humanos em razão da relação de subsistência, como também um ambiente em que ocorrem demandas coletivas e situações acerca da tomada de decisões que norteiam tanto os indivíduos quanto as instituições.

Deste modo, permeia-se que a ideia da participação direcionada ao ambiente laboral não recai sobre qualquer tipo de ato que envolva a presença dos trabalhadores, sendo elementar que tenham voz nesse processo. Tal argumento condiz com a significativa diferenciação compactuada pela teoria da democracia participativa e defendida pela

referida autora, em que termos como poder e influência não são considerados sinônimos. Isso significa dizer que, para a socióloga, o ato de influenciar não é equipado ao ato de participar da tomada de decisão, sendo também distinto de atos consultivos, correspondendo, então, a três formas de participação: a pseudoparticipação, a participação parcial e a plena descritas na obra (PATEMAN, 1992).

Com essa percepção, confere-se a pseudoparticipação como um instrumento em que mesmo podendo ser discutidos assuntos pertinentes aos atos decisórios entre os trabalhadores, estes são apenas consultados, cabendo aos administradores da empresa a palavra final. Ato esse que mesmo conduzindo algum sentimento de participação por parte dos envolvidos, acaba se resumindo em uma falsa percepção de participação, cujos assuntos são trazidos com o caráter meramente informativo. Já a participação parcial corresponde a possibilidade de influência da tomada de decisão por parte dos trabalhadores e não o poder de decidir propriamente dito, ou seja, mesmo com a possibilidade de influenciar no ato decisório, a decisão fica a cargo dos superiores, evidenciando a situação de desigualdade entre os trabalhadores e a instituição (PATEMAN, 1992; MIGUEL, 2017).

Por conseguinte, dando continuidade à abordagem em questão, cabe salientar que o referido tipo de participação pode ser considerado tanto em situações que envolvem o nível mais baixo quanto o nível mais alto do ato decisório. Por nível mais baixo, compreende-se as decisões que se direcionam aos atos rotineiros da empresa. Já com relação aos níveis mais altos, reportam-se os atos de gestão da empresa, além de questões como investimentos, etc. Nesse seguimento, em que pese à existência de argumentos no sentido da dificuldade em distinguir a pseudoparticipação e a participação parcial, coloca-se que esta última sobrepõe o papel da participação, ainda que seja por meio da influência, ao contrário da pseudoparticipação que não incorpora nenhum tipo de ato participativo (PATEMAN, 1992).

Por fim, no que concerne à participação plena, diferentemente das situações anteriores que se enaltecem a partir da influência sobre a tomada de decisão, a participação plena atinge a questão do poder para conduzir a determinado resultado. Nesse processo, não existe disparidade entre os trabalhadores e a instituição, sendo que as decisões são tomadas pelo coletivo formado por indivíduos com poderes iguais, que passam a decidir

sobre questões pertinentes as próprias atribuições de tarefas e decisões que lhes dizem respeito. Da mesma forma que a participação parcial, podendo ser possível sua aplicação tanto nas relações geradas pelos níveis mais baixos quanto nos níveis mais altos (PATEMAN, 1992).

Sobre esse assunto, não se pode deixar de realçar uma diferenciação de grande importância feita pela Pateman (1992) quando se fala em democracia e participação na indústria. Em que pese os referidos termos tenham sido considerados palavras interrelacionadas, para a autora, ambas as palavras não podem ser vistas como sinônimas, o que significa dizer que nem sempre a presença de instituições com um ambiente mais amigável vai se caracterizar como uma instituição democrática, sendo essa definição aplicável diante da análise do seu modelo de estrutura de autoridade, ou seja, seu modelo de gestão. O mesmo se pode dizer de instituições que, na concepção patemaniana, promovem a prática da participação parcial em que não é possível demarcar a democratização das estruturas da empresa ou também em situações onde são encontradas empresas operando por meio da participação parcial, mas que são consideradas não democráticas.

Essa diferenciação, na concepção patemaniana, reforça um dos grandes propósitos da teoria da democracia participativa quanto à necessidade da obtenção da participação de forma a corresponder aos efeitos psicológicos e a democratização desse sistema por meio de uma participação mais efetiva, também retratada como plena, no nível mais alto. Contudo, mesmo diante das observações, em que também se sustenta a possibilidade de a própria pseudoparticipação corresponder a sentimentos de satisfação no trabalho, é na participação plena no nível mais alto, onde, na compreensão patemaniana, os trabalhadores estariam mais propensos a experiências de assuntos oriundos da administração da empresa, sem contar o fato de que estariam mais habituados com os impactos das decisões (PATEMAN, 1992).

Tal definição é importante no sentido de entender que mesmo diante de países considerados democráticos, o fato de empresas possuírem relações amistosas com seus empregados não as torna automaticamente estruturas de autoridade democráticas. Isso não significa dizer que os meros sinais de participação dentro das instituições não resultem no sentimento de participação dos envolvidos. A questão que se incide é sobre os tipos de efeitos causados desse comportamento, que não serão os mesmos comparados aos indivíduos que participam da tomada de decisões com

maior igualdade quanto a manifestação sobre o ato decisório (PATEMAN, 1992).

Essa possibilidade acaba atingindo em maior grau pessoas com maiores condições econômicas em razão das dificuldades encontradas pelos indivíduos com menores condições econômicas em participarem dentro do ambiente laboral. Fato que reflete não apenas nos próprios participantes, como também nas suas famílias e relações pessoais, visto que os trabalhadores que não participam da tomada de decisões tendem a se tornarem pais mais autoritários, reportando aos filhos um ambiente pouco participativo. Situação distinta quando se fala em famílias de classe média, em que a maior participação no local de trabalho aumenta a probabilidade de estimular aos filhos um ambiente participativo dentro dos seus lares (PATEMAN, 1992).

Comporta-se, no entanto, que para que haja uma maior participação dos trabalhadores e, posteriormente, o aumento do senso de eficiência política, cabe também a empresa a mudança de perspectiva, de forma não apenas a estimular os níveis de satisfação por parte dos trabalhadores ao se sentirem produtivos e valorizados, como também beneficiar a instituição não estatal por não afetar a eficiência da empresa, podendo, inclusive, aumentá-la. Assim, tem-se que a postura defendida pela teoria da democracia participativa, muito mais do que implicar a noção de participação de uma forma mais ativa e radical, exige a necessidade de que as empresas modifiquem suas estruturas de autoridade para assim ser possível desenvolver as qualidades psicológicas dos trabalhadores (PATEMAN, 1992).

Atrelando-se, assim, a possibilidade viável de uma considerável percepção acerca da teoria de democracia que resguarda o papel da participação que não está ligado tão somente aos fundamentos políticos, trazendo essa realidade para o contexto brasileiro, ainda que sejam poucos os casos estudados quanto à existência de estruturas de autoridade democráticas, permeia-se que a Constituição Federal de 1988, ao tratar do direito fundamental social do trabalho, estabeleceu no artigo 7º um rol de garantias aos trabalhadores urbanos e rurais. Dentre tais dispositivos, convém destacar o inciso XI, que estabelece o direito à “[...] participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente,

participação na gestão da empresa, conforme definido em lei” (BRASIL, 1988, <http://www.planalto.com.br>).

Todavia, mesmo com a referida previsão legal, tem-se a Lei n.º 10.101 de 2000, acabou permanecendo omissa quanto à participação na gestão organizacional (BRASIL, 2000), expondo, assim, a ausência de regulamentação nesse sentido, incorporando-se como um desafio de organizações que pretendem se reinventar e se adaptar a um modelo de gestão democrática e participativa. Comporta-se, no entanto, que a omissão legislativa não é um impeditivo para a incorporação dos preceitos democráticos dentro das referidas instituições, haja vista que a necessidade cada vez maior de elevar o Constitucionalismo Contemporâneo e as premissas do Estado Democrático de Direito na sua amplitude

3. A democratização da tomada de decisão no ambiente organizacional a partir da investigação do caso Mercur

Realçado o cenário da democrático no Brasil e o papel da democracia participativa, cuja contribuição de Carole Pateman acedeu o debate sobre a importância de expor o pensar associado à democracia para outros seguimentos da sociedade, a exemplo das organizações não estatais, cabe analisar, em um contexto interdisciplinar, o processo de democratização da tomada de decisão no ambiente organizacional sob o aspecto teórico e empírico, utilizando-se do caso Mercur com o propósito de identificar as reflexões existentes entre os postulados teóricos exarados anteriormente.

Contudo, antes de adentrar na análise prática, tem-se por necessário incorporar ao presente estudo uma apreciação, ainda que breve, voltada à racionalidade do processo de tomada de decisão dentro das organizações, de modo a avaliar o quanto a gestão da referida organização atende as matrizes teóricas apresentadas. Partindo de uma rápida passagem histórica sobre o contexto dos modelos de produção das organizações que se desenvolveram entre os séculos XIX e XX, tem-se três importantes seguimentos que transformaram as estruturas organizacionais, sendo eles o taylorismo, fordismo e a possibilidade do pós fordismo.

O primeiro, estabelecido entre o final do século XIX e início do século XX, guiou-se por princípios como o desenvolvimento do trabalho como uma ciência com normas rígidas e padronizadas; seleção e aperfeiçoamento dos trabalhadores; remuneração diária e regime de cooperação para com os trabalhadores, além de divisão equitativa do trabalho, atrelada à

responsabilidade por parte dos administradores e operários, entre outros fundamentos que passaram a configurar um olhar mais voltado ao trabalho operacional, com foco na produtividade (SOBRAL; PECI, 2013).

Nessa seara, além de configurar um sistema em que o trabalhador era treinado para realizar seu trabalho junto à máquina, a percepção trazida por Frederick Winslow Taylor correspondia à necessidade de elevar os parâmetros de produtividade, desempenhando um maior controle de tempo, redução de gastos desnecessários, reportando-se a um estilo que buscava tão somente fazer com que os trabalhadores obedecessem às ordens solicitadas sem questioná-las (TENÓRIO, 2011; APOLINÁRIO, 2016). Modelo esse que acabou contribuindo para um formato de gestão tradicional, autoritário, altamente burocrático, cuja tomada de decisão era guiada por ato individual e centralizado exercido pelo chefe (CURY, 2000).

Contudo, ainda que envolto por um sistema de produção cujos vestígios são encontrados até os dias de hoje em organizações tradicionais, o modelo taylorista acabou sofrendo duras críticas como a desvalorização e exploração dos trabalhadores, alienação do setor de produção, entre outras questões que acabaram por influenciar outros pensamentos, como o próprio fordismo, termo criado por Henry Ford, também no século XX (JONES; GEORGE, 2008; APOLINÁRIO, 2016; FONTOURA, 2019). O novo termo decorreu do uso de noções ligadas a mecanização do processo de trabalho, vindo a introduzir o uso de esteiras na tentativa de obter maior controle do ritmo de trabalho, sendo considerado modelo complementar ao taylorismo (JONES; GEORGE, 2008; TENÓRIO, 2011).

Partindo de um contexto ligado à indústria automobilística que antes era direcionada a produção de veículos por meio da mão de obra, com o surgimento do processo artesanal, a nova forma de manuseio passou a elevar o papel das máquinas dentro das organizações por meio do trabalho com produção em massa, vindo o uso de esteiras rolantes a evitar o deslocamento do operário, reduzindo os movimentos dos trabalhadores, possibilitando, assim, uma maior agilidade no processo e o consequente aumento da produtividade (TENÓRIO, 2011; OLIVEIRA, 2012). Todavia, mesmo com inovações, o modelo também acabou provocando uma série de violações no ambiente de trabalho, como o excessivo controle humano e material dos recursos, crescente desmotivação por parte dos trabalhadores,

que deveriam apenas se concentrar no processo de produção (JONES; GEORGE, 2008).

Com o avanço das críticas aos citados modelos, passou-se a considerar a flexibilização, termo oposto à rigidez pautada pelo fordismo, iniciando-se na década de oitenta a mudança de paradigma organizacional voltada à incorporação de tecnologias da informação e alteração da rigidez para um processo de flexibilização que, mais tarde, passou a impactar as relações sociais e contribuir com uma maior interação dentro do ambiente organizacional, inclusive nos níveis decisórios (DUTRA, 2005). Percepção essa que passa a se alinhar novamente com as premissas trazidas pelas organizações automobilísticas, configurando um modelo japonês coordenado pela Toyota Motor Company, cujas características passaram a corresponder a diretrizes mais flexíveis, dando maior apreço a qualidade e não a ideia de quantidade (PINTO, 2012).

Sistema que também serviu de embasamento para o pós-fordismo, definido por Tenório (2011, p. 1144) como “[...] modelo flexível de gestão organizacional para caracterizar a diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nas organizações”. Nesse viés, o novo modelo organizacional acabou trazendo para as organizações a ideia de estabelecer, conforme a compreensão adotada pelo toyotismo, o uso de sistemas eletrônicos e aparatos tecnológicos com intuito de flexibilizar o processo de produção e atender demandas diversificadas (TENÓRIO, 2011).

Esse novo pensamento fez nascer a necessidade de uma maior interação do trabalhador com o sistema de produção das organizações, vindo a flexibilidade organizacional a atuar como um fomento da noção de valorização da cidadania, oportunidade em que o trabalhador passou a se considerar como sujeito, tomando ciência do seu papel, inclusive no processo de tomada de decisão da empresa (TENÓRIO, 2004). Tratando-se da tomada de decisão no cenário das organizações privadas, tem-se como necessário estabelecer direções do que seja considerado tomada de decisão dentro desses ambientes, sem intenção de esgotar o tema em questão.

Nesse sentido, Jones e George (2008, p. 729) definem, de forma genérica, a tomada de decisão como sendo “o processo pelo qual os gerentes reagem a oportunidades e ameaças, analisando opções e fazendo determinações sobre objetivos organizacionais e modos de ação específicos”. Já Sobral e Peci (2013, p. 145) definem o termo decisão como

“escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade”. É sabido, no entanto, que em termos organizacionais, o ato de tomada de decisão é bem mais complexo devido a sua importância dentro desses ambientes.

Considerada como uma das funções mais relevantes ou até a mais importante dentro das organizações, a tomada de decisão simboliza, em termos evolutivos, dois momentos característicos, sendo o primeiro referente ao ato isolado, centralizado na figura do chefe, enquanto o segundo condiz com um processo seguido por etapas, em que se deve levar em conta a organização como um todo, o meio ambiente, o contexto social, além da participação dos envolvidos (CURY, 2000). Nesse sentido, além de se guiar pelo processo de racionalização, avaliação das alternativas, entre outras escolhas, entre critérios a serem adotados, o fato é que tal processo não é utilizado da mesma maneira pelos administradores, tendo em vista os diferentes estilos de tomada de decisão.

Dentre as principais formas do processo decisório de tomada de decisão, tem-se crucial os apontamentos trazidos por Sobral e Peci (2013) ao referirem que, em termos gerais, a decisão pode ser tomada de forma individual ou coletiva. O primeiro perpassa um modelo tradicional de gestão incorporado pelas organizações que acabam levando em conta a forte presença da hierarquia em um cenário no qual o poder de decidir diz respeito somente à figura do chefe, enquanto a decisão pública corresponde a uma maior predominância da flexibilidade das organizações, que acabam adotando um viés mais aberto e participativo, no qual a capacidade de ouvir e integrar os participantes passa a fazer parte da gestão organizacional.

Partindo da máxima que “duas cabeças pensam melhor do que uma”, a tomada de decisão coletiva acaba se inserindo nas organizações como uma alternativa de tomada de decisão em grupos, equipes, comitês ou colegiados (ROBBINS, 2004). Nesse processo, várias são as vantagens enumeradas pelos autores que se dedicam a essa temática. Para Jones e George (2012), trata-se de um sistema que possibilita, dentre outras questões, além de uma menor chance de autoritarismo, o processamento de um volume maior de informações, a cooperação em ajudar e também em corrigir os erros uns dos outros, maior possibilidade de acerto quanto as decisões tomadas em virtude da união de habilidades, competências e conhecimentos dos

integrantes, assim como a maior probabilidade de implementação do ato decidido.

Do mesmo modo, Sobral e Peci (2013) também atribuem como vantagens a maior probabilidade da decisão atingir um caráter mais preciso e com maior qualidade pelo fato do ato decisório ser tomado por uma maior quantidade de pessoas, maior diversidade dos membros no sentido de que cada um possui suas próprias experiências e conhecimentos, vindo essa troca ser benéfica tanto para os participantes quanto para a própria organização, como também a maior motivação por parte dos trabalhadores que se sentem mais valorizados por terem suas opiniões consideradas. Todavia, tal processo também acaba demandando maior organização em razão dos procedimentos adotados, entre outros fatores que fazem com que a decisão, em alguns casos, demore mais tempo para ser tomada.

Denota-se que o processo decisório está sujeito a riscos, assim como qualquer outro ato que envolve as organizações, não existindo o melhor ou o pior modo de se tomar uma decisão e sim a melhor escolha para o momento em questão, de forma a atentar para a análise dos benefícios e malefícios, assim como a avaliação da eficácia e eficiência, sendo a primeira voltada para a atuação em grupo e a segunda para o tempo de decisão (ROBBINS, 2004). Percepção que é avaliada quando se faz o comparativo da chamada racionalidade instrumental considerada mais burocrática por impossibilitar o diálogo e a racionalidade comunicativa, que retrata, em uma visão habermasiana, a importância da interação e linguagem, além do diálogo e consenso, alinhando-se a um novo pensar dentro do cenário das organizações (TENÓRIO, 2004; FERNANDES; PONCHIROLI, 2011).

Situação essa que se sustenta, na concepção de Tenório (2004), no próprio processo de tomada de decisão, oportunidade em que a utilização do diálogo como instrumento para alcançar resultados condiz como um meio de elevar a legitimidade organizacional, possibilitando, assim, uma maior democratização por viabilizar aos participantes a defesa de suas razões por meio do uso dos melhores argumentos. Muito embora configure o caminhar democrático como um desafio, como bem ressalta o autor, no sentido de enfrentar resistências quanto ao compartilhamento do poder decisório e do próprio sistema de hierarquia existente nos modelos tradicionais, tem-se um meio de tornar tais organizações mais compatíveis com o cenário atual e a mudança de postura dentro desses ambientes.

Tratando-se da Mercur como estudo de caso, tem-se na citada organização, inicialmente, um viés voltado ao modelo tradicional enquanto empresa fundada em 1924 na cidade de Santa Cruz do Sul, município do Estado do Rio Grande do Sul, para então se atrelar ao formato existente nos dias de hoje. A empresa iniciou suas atividades com o ramo da borracha, expandindo sua atuação, no decorrer dos anos, nos seguimentos como educação, saúde, revestimentos, entre outros. Na época em que não se falava no exercício do papel social das organizações, a Mercur não direcionava seus propósitos para questões sociais, tampouco fomentava suas ações com preocupação com o meio ambiente, sendo as decisões tomadas de forma individual, atentando-se para questões como qualidade e cumprimento dos prazos².

Com o tempo, a organização que seguia com a forma de negócio direcionada as necessidades de cada cliente, passou a trabalhar com um modelo distinto em razão do retorno financeiro, deixando para trás o foco dos usuários e passando a direcioná-lo ao mercado. Essa mudança acabou impactando o modelo de negócio, passando a concentrar em primeiro plano no retorno econômico financeiro. Todavia, essa percepção não durou muito. Já na década de noventa, a empresa, dirigida por Jorge Hoelzel Neto, herdeiro dos fundadores da Mercur, passou a contar com um novo entendimento, em que se questionava o melhor modelo de organização que atendesse a identidade única da Mercur, em que o modelo tradicional de gestão deveria ser repensado.

A mudança, todavia, somente ocorreu no ano de 2007, oportunidade em que a organização vivenciou a necessidade de mudança para resgatar os seus antigos propósitos. Esse trabalho, contudo, não foi resultado de uma mudança decorrida da noite para o dia. Pelo contrário, mesmo sabendo o que deveria ser feito, a empresa não sabia como fazê-lo, sendo realizado entre os anos de 2006 a 2009 um trabalho com empresas de consultoria que avaliassem um maior senso de responsabilidade e inovação com simplicidade, configurando um grande desafio para o modelo de gestão que deixou de lado seu enfoque competitivo e centralizado para uma visão horizontal, tendo a sustentabilidade um papel essencial nessa mudança.

² Para as informações históricas a respeito da organização, utilizou-se como base bibliográfica principal o livro *Narrativas Mercur – práticas de uma gestão em constante construção* (STRUSSMANN *et al.*, 2017), além de dados disponibilizados no sítio oficial da organização.

Mesmo sendo um grande desafio, tanto do ponto de vista interno, em que se fazia necessário um maior acompanhamento por parte dos envolvidos em espaços de diálogo e aprendizado, quanto no ponto de vista externo, em que também era de extrema relevância pensar nas consequências das novas ações no mercado, com fornecedores, clientes e a própria sociedade, a Mercur continuou a resistir aos riscos do pioneirismo e resistência por parte dos colaboradores que ainda recusavam a mudança organizacional. Tal sistemática, com a sua implementação gradual, acabou por modificar por completo os seguimentos da empresa, que deixou de atuar, por exemplo, com indústrias ligadas ao tabaco, armamentos, agrotóxicos, jogos de azar, bebidas alcoólicas, além de empresas ligadas aos maus tratos de animais e, mais recentemente, ao público infantil.

As preocupações, antes instauradas somente na obtenção de lucro, foram ampliadas nos mais diversos seguimentos sociais. A necessidade de proteger o meio ambiente, instaurar o consumo consciente, prezar pelas relações humanas, entre outras questões, também acabou sendo inserida na implementação da gestão colegiada, expondo para o corpo diretor a finalidade de se constituir em um grupo de facilitadores, com estruturas horizontais e o abandono as tradicionais formas de subordinação e hierarquia, passando a instituir uma gestão colegiada baseada em construções coletivas e pautada nas relações de parceria e cooperação. A nova forma de pensar inseriu, com isso, uma maior valorização por parte dos envolvidos, de forma a prezar por condições como diálogo, convívio em equipe, respeito às diferenças, além da abertura de espaço para a inovação e acolhimento de públicos externos.

A chamada *virada de chave*, período marcado pela transformação radical do modelo de organização, também impulsionou atuações na chamada responsabilidade social das organizações, em um cenário em que se pretendia viver em um mundo de um jeito bom para todos, permanecendo até os dias de hoje em permanente evolução dado o tripé humano-sócio-ambiental. Com a redução considerável do número de chefias, a Mercur também modificou a forma de tomada de decisão, oportunidade em que os envolvidos passaram a ser ouvidos a partir da criação do colegiado. Confere-se, em um cenário atual, que a chamada empresa humanizada ou gestão humanizada acaba se inserindo como resultado desse processo que, cumprido em larga escala, representa uma

transformação do modelo de organização com foco nas pessoas e no meio ambiente, sem deixar de lado a competitividade (VERGARA; BRANCO, 2001).

Nesse seguimento, tratando-se das relações de trabalho, importante ressaltar que a participação dos trabalhadores no processo de gestão e tomada de decisão se coloca como uma das formas de incidência da função social da organização, uma vez que, conforme sustentam Silva e Andrade (2017), acaba viabilizando dentro do cenário laboral um maior apreço aos trabalhadores na sua amplitude, configurando um olhar mais atento às suas necessidades e despertando um ambiente de trabalho harmonioso, digno e condizente com os pensamentos atuais. Papel esse que possibilita, ainda segundo os autores, uma maior contribuição dos próprios funcionários não apenas com a finalidade pela qual foram contratados, como também no processo de democratização da organização, colocando-se como uma forma de gestão pautada na valorização humana em todos seus seguimentos.

Com efeito, tem-se na apreciação do estudo da Mercur como uma organização que modificou por completo sua estrutura e forma de visão, atentando-se para além das percepções consideradas tradicionais. A principal mudança organizacional se baseia em algo simples, entretanto complexo, em um movimento de contrários, que parte do pressuposto que as organizações com visão mais democrática. Contexto a partir do estudo do caso da citada organização, no sentido de colocar a sociedade em primeiro lugar, bem como as pessoas e com isso fazer interfaces multifatoriais, multidimensionais e multiescalares para se pensar no social, no econômico e no ambiental como externalidades organizacionais com repercussões territoriais como descrito na obra pactos para igualdade na visão cepalina. (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Deste modo, inserindo-se no contexto teórico e prático, o estudo de caso, escolhido como método de procedimento adotado para responder o problema central da pesquisa, contou para o seu melhor formato, com a realização de entrevistas como forma de coleta de dados, oportunidade em que se passou a avaliar o quanto a gestão da organização santa-cruzense atende as matrizes teóricas eleitas. Nesse viés, não apenas buscou-se avaliar o contexto geral da empresa, como sua história, seus propósitos e valores, como também se pretendeu analisar a opinião de cada envolvido sobre as mudanças ocasionadas na organização e no processo decisório, sendo a entrevista em questão considerada semiestruturada.

Realizada, em um primeiro momento com os coordenadores, também considerados facilitadores, os questionamentos ³ guiaram-se com indagações a respeito da mudança da gestão, as principais alterações organizacionais ocorridas na Mercur, além da estrutura da tomada de decisão antes e depois da chamada mudança de chave. Da mesma forma, foram realizadas perguntas destinadas aos colaboradores, alterando entre àqueles que estiveram na empresa antes da alteração do modelo de gestão e os que passaram a fazer parte da organização após sua flexibilização.

De modo geral, foi possível perceber, dentre o que foi retratado pelos entrevistados, a inserção da participação dos trabalhadores como uma das premissas da empresa por meio da figura do colegiado, fruto do processo de virada de chave, em que a organização passou, de acordo com as entrevistas, a descentralizar a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, incluindo as pessoas envolvidas na direção, execução e operacionalidade da empresa, abandonando, com isso, a sua estrutura vertical. Com isso, não sendo mais utilizados cargos de direção, gerência e supervisão, a organização passou a atuar por meio do colegiado, incorporando, de forma transparente, a diversidade e o diálogo frente ao processo decisório.

A importância de ouvir a todos também reflete em um diferencial, sendo as decisões tomadas de forma mais legítima por envolver uma maior participação das pessoas, independente da área de atuação, cenário em que todos os envolvidos são convidados a participarem, perpassa um ambiente em que o ato decisório não está mais atrelado unicamente à figura do chefe. As decisões que carecem de urgência também seguem as mesmas premissas, podendo ser tomadas por meio do colegiadas e comunicadas em momento posterior aos demais trabalhadores.

Situação que se reforça pelas constantes práticas democráticas englobadas pela organização, sendo trazido da análise da empresa (STRUSSMANN *et al.*, 2017) e reforçado por meio das entrevistas, em que foram inseridos como exemplos trazidos tanto por coordenadores quanto pelos colaboradores a realização de programadas como *Eu participo mais na vida da Nossa Empresa*, *Rodas de Conversa*, meios esses que acabaram possibilitando um maior contato entre os envolvidos. Outro exemplo trazido refere-se ao *Programa Mercur de Participação nos Resultados* (PROMEAR), em que foi decidida sua divisão de forma igualitária entre todos os

³ Os questionamentos redigidos na íntegra, com as respectivas respostas, estão disponíveis no Repositório Unisc, no sítio eletrônico <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/2956>.

trabalhadores, mesmo exercendo funções distintas, além da existência de práticas como o *Café na Fábrica*, *Calendário Cooperativo*, além da criação de grupos envolvendo saúde, educação, oficinas de aprendizagem, etc.

Igual percepção também foi trazida no que diz respeito ao sentimento de participação e inclusão dos envolvidos, em que se aprende a participar, participando. Situação em que grande parte dos entrevistados evidenciaram o sentimento de inclusão na tomada de decisão da organização, conferindo-se uma troca de experiências, em que toda pessoa passou a ser ouvida nesse processo. No que tange à repercussão das experiências vivenciadas pela Mercur e os efeitos na vida dos envolvidos, tem-se que tais efeitos foram perceptíveis em todas as entrevistas, por parte dos coordenadores que perceberam os reflexos dessas mudanças no próprio comportamento, sendo despertado um maior senso crítico participativo e maior aprendizagem. Sentimento esse que também foi despertado pelos trabalhadores, que afirmavam que a experiência vivenciada na Mercur refletiu além do ambiente de trabalho, ao ponto de não mais desejarem empregar-se em outras organizações com caráter tradicional.

Em uma percepção ligada à responsabilidade social, além das questões apresentadas, insere-se a preocupação com o meio ambiente, redução de poluição, redução de diferenças salariais, incentivo à economia local, entre outras práticas condizentes com a valorização humana e do meio ambiente. Percebe-se, assim, atrelado ao ponto de vista dos coordenadores e trabalhadores, que a Mercur deixou de lado o modelo de gestão tradicional descrito por Tenório (2000, 2004), como sendo àquele burocrático, em que se sustenta o poder de comando e a racionalidade instrumental, passando a se corresponder um modelo flexível e horizontal após a *virada de chave*.

Possibilidade essa que passou a estabelecer uma maior autonomia por parte dos colaboradores em um processo de mútua cooperação e participação, pautada por um amplo acolhimento de todas as opiniões por meio do diálogo, refletindo em um processo de aprendizagem constante voltado ao ambiente democrático, fruto de práticas adotadas em organizações flexíveis, que acabam impulsionando um viés aberto e participativo (SOBRAL; PECI, 2003). Por outro lado, tem-se que o modelo em questão refere-se à maior demanda de tempo para a tomada de decisão, considera-se também como um dos pontos debatidos pela maioria dos entrevistados por conta do maior número de pessoas envolvidas na decisão.

Configuração essa que no cenário teórico e prático, coloca a Mercur como um exemplo de organização que institui a importância do pertencimento trazido por Pateman (1992) ao realçar a importância da implementação do modelo democrático participativo dentro das indústrias, exaltando os reflexos positivos da participação dos envolvidos tanto dentro quanto fora da empresa. No sentido organizacional, também foi possível apontar a Mercur como um formato compatível com as bases teóricas apresentadas, referindo-se um modelo flexível, horizontal, no sentido de ultrapassar o entendimento vigorado pela racionalidade instrumental retratada por Tenório (2011), realçando-se, assim, um novo paradigma de gestão em que a figura do trabalhador se insere não mais como coadjuvante e sim como sujeito ativo na organização, reportando-se a um espaço que não envolve somente lucros e rendimentos, como também a valorização humana e o dever atrelado à responsabilidade social.

4. Considerações finais

A pesquisa retratou, por meio de um estudo interdisciplinar, a democratização da tomada de decisão dentro do ambiente organizacional da Mercur S.A., sendo resultado de um estudo no qual se analisou a extensão do caráter democrático para relações outras que envolvem além do binômio Estado e cidadão, fundamentando-se por intermédio do exame das bases teóricas eleitas e a realização de estudo de caso. Partindo dessa compreensão, atrelada à necessidade de ampliação e maximização da democracia para outros setores da sociedade, o estudo buscou analisar tal ampliação dentro do Estado Democrático de Direito, direcionando como enfoque as relações de trabalho.

Nesse aspecto, percorreu-se, primeiramente, um breve apanhado sobre as considerações acerca do cenário democrático no Brasil, sendo também discorrido o papel da democracia participativa sob a análise de Carole Pateman. Oportunidade em que se discorreu sobre a importância de acentuar o caráter democrático para outros seguimentos da sociedade, dentre eles, o ambiente de trabalho, cujos reflexos exaltam não apenas o comportamento dos participantes no espaço laboral, emergindo também no caráter democrático para relações dentro e fora do ambiente de trabalho, de forma a enaltecer o sentimento de participação e pertencimento dos trabalhadores que passam a se enxergar como seres ativos dentro dessa esfera.

Todavia, tem-se por relevante destacar, a partir da análise teórica em questão, que a participação aqui defendida não deve se estender a qualquer ato praticado dentro das organizações, de forma que, para atingir o protagonismo social retratado pela teoria da democracia participativa, muito mais do que o ato de participar, está o fato de se atentar para a efetiva participação, em que as pessoas envolvidas fizeram e ainda fazem diferença nas discussões e nos resultados finais. Assim, diferenciando-se de atos meramente consultivos, em que os trabalhadores são apenas consultados sobre as decisões já tomadas pelos seus superiores, o caminho narrado por Pateman (1992) vai além, ultrapassando a ideia de pseudoparticipação para convalidar-se através da participação parcial e a participação plena.

Nesse ínterim, em que se resguarda como melhor tipo de participação a considerada plena por garantir o protagonismo dos envolvidos em virtude de não se ater ao ato de influenciar e sim de consolidar a participação determinante para conduzir a determinado resultado, é que se sustenta a ideia da ampliação radical da democracia defendida pelos imperativos teóricos conduzidos no presente estudo, em que, segundo Pateman (1992), não se trata de uma utopia e sim de uma possibilidade de se atrelar para uma democracia que a participação dos cidadãos como uma das suas principais vertentes. Com isso, as decisões tomadas de modo coletivo se apresentam como um meio de reafirmar a ampliação do caráter democrático por inexistir disparidade entre os trabalhadores, valendo-se tal ideal, da mesma forma da participação social, como possível em ambos os níveis da organização.

Junto a essa análise, também buscou-se analisar o papel da racionalidade do processo de tomada de decisão dentro das organizações, destacando, como estudo de caso, a empresa Mercur S.A, oportunidade em que se utilizou do modelo hipotético-dedutivo para testar a hipótese frente a teorias eleitas, conferindo-se como técnica de pesquisa, além das fontes bibliográficas, a utilização de entrevistas com colaboradores e coordenadores da organização santa-cruzense. Diante das situações práticas evidenciadas, tanto por meio dos referenciais teóricos quanto por via das entrevistas realizadas, foi possível constatar a confirmação da hipótese de que vislumbra ser a Mercur um exemplo de organização democrática que atende os pressupostos teóricos apresentados.

De um lado, encaminha-se para a possibilidade de uma ideia de participação plena tratada na teoria patemaniana por exaltar traços compatíveis, como o atendimento aos diversos níveis da organização, correspondendo também a um espaço de participação dos trabalhadores cujos efeitos psicológicos ultrapassam o ambiente de trabalho, abrindo espaço para um sentimento de pertencimento e o desejo de não mais fazer parte de uma organização considerada tradicional. Premissa que se incorpora ao se guiar por uma estrutura horizontal, meio pelo qual se vislumbra a valorização humana como dogma a ser seguido, contexto esse que faz do processo de tomada de decisão da Mercur um modelo de gestão organizacional descentralizada em todos os níveis por meio da participação do colegiado.

Por fim, também foi possível confirmar o alinhamento da referida organização com o disposto na Constituição Federal de 1988, vindo a empresa a prezar pela promoção de preceitos como a solidariedade, respeito à dignidade humana e valorização da vida, conduzindo-se pela efetivação da responsabilidade social. Configura-se, portanto, o cumprimento do disposto no artigo 7º, inciso XI, que trata da participação não apenas voltada aos lucros, como também relacionada à participação na gestão da empresa. Assim, atendendo todos os parâmetros analisados na presente pesquisa, conclui-se corresponder a Mercur a uma organização democrática, flexível e colaborativa, inserindo-se como um possível exemplo contemporâneo da teoria da democracia participativa reportada por Pateman.

5. Referências

APOLINÁRIO, Valdênia. A racionalidade taylorista da produção e do trabalho. **Revista de Economia Regional, Urbana e do Trabalho**, Rio Grande do Norte, v. 5, n. 2, p. 31-42, 2016. ISSN 2316-5235. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/rerut/issue/download/860/Vald%C3%AAnia%20Apolin%C3%A1rio>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a constituição do novo modelo**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006. ISSN 1982-3037. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>. Acesso em: 16 jun. 2020.

BEÇAK, Rubens. Democracia moderna: sua evolução e o papel da deliberação. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 50, n. 199, p. 7-25, jul./set. 2013. ISSN 2596-9466. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/502915>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 14 jan. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 10.101, de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm. Acesso em: 04 jul. 2020.

CHEREN, Luiz Eduardo Dado *et al.* Parlamento, democracia representativa e democracia participativa. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 3, n. 2, p. 180-205, maio/ago. 2008. ISSN 1980-7791. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/viewFile/7394/4197>. Acesso em: 11 jun. 2020.

CREMONESE, Dejalma. A participação como pressuposto da democracia. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 10, n. 19, p. 78-102, jan./abr. 2012. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2012.19.78-102>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/36>. Acesso em: 05 jun. 2020.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Tradução de Beatriz Sidou. Brasília/DF: Editora Universidade de Brasília. 2001.

DUTRA, José Luís Abreu. O mito da flexibilização organizacional na realidade brasileira. **Cadernos Ebape – FGV**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-2, dez. 2005. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4948/3682>. Acesso em: 25 ago. 2020.

FERNANDES, Valdir; PONCHIROLLI, Osmar. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape – FGV**, Rio de Janeiro, v. 9, edição especial, p. 604-626, jul. 2011. ISSN 1679-3951. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a09.pdf>. Acesso em: 06 set. 2020.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. 2019. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2019.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 590-609, maio/ago. 2020. ISSN 1982-6745. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/14549/pdf>. Acesso em: 01 out. 2020.

GORCZEWSKI, Clovis; MARTIN, Nuria Belloso Martin. **Cidadania, democracia e participação política**: os desafios do século XXI. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://www.unisc.br/pt/cursos/todos-os-cursos/mestrado-doutorado/mestrado/mestrado-e-doutorado-em-direito/livros-ppgd?fbclid=IwAR0sZELIZIemuWAXixPTWgSy7cmHUOoTOEFXY_I4_06d80HCq3VjeH1N1_Q>. Acesso em: 10 jan.2021.

GUGLIANO, Alfredo Alejandro. Democracia, participação e deliberação – contribuições ao debate sobre possíveis transformações democráticas. **Revista Civitas**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 257-283, jul./dez. 2004. ISSN 1984-7289. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/14/1616>. Acesso em: 12 jun. 2020.

HELD, David. **Modelos de democracia**. Tradução Alexandre Sobreira Martins. Belo Horizonte: Paidéia, 1987.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MACEDO, Paulo Sérgio Novais de. Democracia participativa na constituição brasileira. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 45, n. 178, p. 181-193, abr./jun. 2008. ISSN 2596-0466. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/45/178/ril_v45_n178_p181.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

MIGUEL, Luis Felipe. Resgatar a participação: democracia participativa e representação política no debate contemporâneo. **Revista Lua Nova**, São Paulo, n. 100, p. 83-118, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-083118/100>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64452017000100083&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 17 jan.2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEREIRA, Natasha Bachini. Representação e democracia: algumas possibilidades de participação nas democracias contemporâneas. **Aurora: Revista de Arte, Mídia e Política**, São Paulo, v. 8, n. 24, p. 32-51, out./jan. 2015-2016. ISSN 1982-6672. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/aurora/article/view/26728>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

PINTO, Geraldo Augusto. O Toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 535-552, set./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000300010>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792012000300010. Acesso em: 26 ago. 2020.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão**. Santa Catarina: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. *E-book*. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/07-organiza%E7%E3o%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%F5es/Livro_grafica%20organiza%E7%E3o%20de%20%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%E3o.pdf. Acesso em: 16 jun. 2020.

RAUSHENBACH, Rolf. Processos de democracia direta: sim ou não? os argumentos clássicos à luz da teoria e da prática. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v. 22, n. 49, p. 205-230, mar. 2014. ISSN 1678-9873. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v22n49/11.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROSENFELD, Denis L. **O que é democracia**. 5 ed. São Paulo: Braziliense, 2003.

ROUANET, Luiz Paulo. Democracia deliberativa: entre rawls e habermas. **Veritas – Revista de Filosofia da PUCRS**, Porto Alegre, v. 56, n. 1, p. 52-63, jan./abr. 2011. ISSN 1984-6746. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/veritas/article/viewFile/9292/6402>>. Acesso em: 08 jan.2021.

SALGADO, Eneida Desiree; GABARDO, Emerson. The role of the Judicial Branch in Brazilian rule of law erosion. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, vol. 8, n. 3, p. 731-769, set./dez. 2021.

SARMENTO, Daniel. **Direitos fundamentais e relações privadas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2006.

SCHREIBER, Mariana. Daniel Silveira – o que acontece agora. **Portal BBC News**, 19 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56133932>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

SCHUMPETER, Joshep A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SHALDER, André. Dois em cada três brasileiros acham que direitos humanos defendem mais os bandidos, diz pesquisa. **Portal BBC News**, 14 maio 2018. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44148576>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SILVA, Elizabet Leal; ANDRADE, Fábio Siebeneichler. A cogestão como instrumento de concretização da função social da empresa. **Revista Jurídica Cesumar**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 65-80, jan./abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17765/2176-9184.2017v17n1p65-80>. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-Jur-CESUMAR_v.17_n.01.03.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. A reinvenção da emancipação social. *In*: SOUSA SANTOS, Boaventura de (org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

STRECK, Lenio Luiz; MORAIS, Jose Luis Bolzan de. **Ciência política e teoria do estado**. 8. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. A unidade dos contrários: fordismo e pós fordismo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1141-1172, ago. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000400011>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000400011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 ago. 2020.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** ensaios da teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./maio 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000200003.pdf. Acesso em: 24 set. 2020.