

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A PERCEPÇÃO DO TRABALHADOR SOBRE
GESTÃO PARTICIPATIVA:
dois casos na indústria química

CLAUDIA BEATRIZ JOTZ

Orientadora: Dr^a VALMÍRIA CAROLINA PICCININI



Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

PORTO ALEGRE

Julho de 1997

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Dr^a. Valmíria Carolina Piccinini (PPGA/UFRGS)

Examinadores: Dr. Roberto Lima Ruas (PPGA/UFRGS)

Dr^a Maria da Graça Jaques (Psicologia/UFRGS)

Dr^a Marília Morosini (Educação/UFRGS)

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que me acompanharam e contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho. Em especial, desejo agradecer aos familiares, amigos e educadores:

Aos trabalhadores que me receberam e compartilharam suas experiências e pensamentos que consistem na matéria-prima deste trabalho.

A Valmiria Carolina Piccinini pela sua orientação precisa, pelo respeito à liberdade de pensamento e pela paciência frente aos desacertos, incentivando o meu crescimento e a descoberta de novos rumos.

Aos professores Roberto Ruas e Jaqueline Tittoni pelas suas contribuições com sugestões e indicações bibliográficas.

Ao CNPq e PPGA/UFRGS pelo apoio financeiro e institucional, em especial aos professores e funcionários.

A Marcelo Dias, Eleonora Vidal e Maira Pizolotto por suas colaborações tão valiosas e aos demais colegas do curso de mestrado, com os quais compartilhei o meu aprendizado.

Aos meus familiares, pelas suas contribuições para a realização deste trabalho, em particular a João Claudio e Luci Jotz, Paulo Renato, Lygia e Felipe Jotz. E, principalmente ao meu marido André da Rocha e minha filha Luísa Jotz da Rocha pelo apoio e suporte emocional.

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
APRESENTAÇÃO	8
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 A QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A PARTICIPAÇÃO: UMA VISÃO GERAL	18
2.1.1 PRÁTICAS DE PARTICIPAÇÃO.....	25
2.1.2 NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO	33
2.1.3 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO.....	33
2.2 HISTÓRICO DA PARTICIPAÇÃO.....	42
2.2.1 MODELOS EUROPEUS DE PARTICIPAÇÃO.....	44
2.2.2 A PARTICIPAÇÃO NO MODELO JAPONÊS.....	49
2.2.3 A PARTICIPAÇÃO NO BRASIL.....	52
2.3 A QUALIDADE E A PARTICIPAÇÃO	56
2.3.1 A QUALIDADE TOTAL E A PARTICIPAÇÃO	56
2.3.2 DA QUALIDADE AO ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.....	58
3. MÉTODO.....	62
3.1 MODO DE INVESTIGAÇÃO	63
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	64
3.2.1 AS EMPRESAS ESCOLHIDAS.....	64
3.2.2 PERFIL DOS TRABALHADORES.....	65
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	67
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	69
4. O SETOR INDUSTRIAL ESTUDADO - A INDÚSTRIA QUÍMICA	71
4.1 HISTÓRICO DO SETOR.....	72

5. AS EMPRESAS ESTUDADAS.....	74
5.1 A EMPRESA Y.....	74
5.1.1 A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS NOS ÍNDICES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	77
5.1.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	81
5.1.3 COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO AVALIADA ATRAVÉS DE ÍNDICES DE RECURSOS HUMANOS E MANIFESTA PELOS TRABALHADORES.....	102
5.2 A EMPRESA H.....	103
5.2.1 A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS NOS DADOS DE RECURSOS HUMANOS.....	106
5.2.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	109
5.2.3 COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO AVALIADA ATRAVÉS DE ÍNDICES DE RECURSOS HUMANOS E MANIFESTA PELOS TRABALHADORES.....	135
6. CONCLUSÃO.....	137
6.1 OBSERVAÇÕES A RESPEITO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO.....	138
6.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE O PROCESSO PARTICIPATIVO.....	141
6.3 OS CASOS ESTUDADOS: SEMELHANÇAS OU DIFERENÇAS?.....	145
BIBLIOGRAFIA.....	151
ANEXO 1.....	160
ANEXO 2.....	163
ANEXO 3.....	165
ANEXO 4.....	167

RESUMO

Neste trabalho busca-se investigar qual a percepção do trabalhador de chão-de-fábrica sobre a gestão participativa. Procura-se verificar se a maior participação traz mais satisfação ao trabalhador e se isto pode ser observado nos índices de recursos humanos como: absenteísmo, atestados médicos, rotatividade e acidentes de trabalho.

Através de investigação de natureza qualitativa, apresentam-se dois estudos de caso feitos em empresas do setor químico, situadas na região metropolitana de Porto Alegre. Os dados foram obtidos através de grupos de discussão com roteiros semi-estruturados. A análise de conteúdo teve o tema como unidade de registro, o que possibilitou a comparação dos resultados encontrados à luz de alguns pressupostos teóricos.

Os resultados da pesquisa apontam para uma maior satisfação do trabalhador com a introdução das práticas participativas existentes na forma de gestão da gerência participativa. Entretanto, os avanços para a classe trabalhadora introduzidos por esta forma de participação são ainda embrionários.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to investigate the employee perception regarding the participative management. It is intended to verify if a more employee participation brings them more satisfaction and if this can be observed through the human resources indexes, such as absenteeism, turnover, number of medical licenses and number of accidents during the work period.

Through a qualitative method, it is developed two case studies with companies of the chemical field established in Porto Alegre metropolitan area. The data were achieved by the observation of focus group using semi-structured script. Classified according to themes, a content analysis was performed in order to allow a comparison of the results with the theoretical assumptions.

The results indicate a greater employee satisfaction due to the introduction of the participative management practices. However, the improvements for the workers as a result of this practice are still in an embryonary phase.

APRESENTAÇÃO

Este estudo visa investigar o tema de gestão participativa. A participação é muito ampla e possibilita várias abordagens, podendo abranger a simples participação na tarefa até a tomada de decisões estratégicas por parte dos trabalhadores. Atualmente, este assunto tem sido muito discutido devido à grande tendência das organizações de se voltarem para esta proposta como uma forma de gerir recursos humanos diferente da que vinha sendo adotada pela organização do trabalho de orientação taylorista. Embora a adoção deste tipo de gestão seja bastante nova no Brasil, ela já existe pelo mundo há algum tempo e vem impondo-se como uma alternativa de gestão da mão-de-obra.

A participação aparece como uma alternativa de administração dos recursos humanos na década de 90, pois a administração fordista/taylorista prestava-se ao mercado de produção de massa. A industrialização, no Brasil, desenvolveu-se baseada no modelo de Rotinização de Tarefas (Fleury, 1983) que se destinava a explicitar os procedimentos necessários a determinada ação, ao ponto desta poder ser entregue a um operário sem qualificação. Este tipo de procedimento, embora distribuisse a capacidade de executar, concentrava o poder de conceber e entender a tarefa, predispondo assim a alienação do trabalhador. Com o aparecimento de novas práticas administrativas, tais como as japonesas - Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), “Just in Time” (JIT), “Total Quality Control” (TQC) - ;o Enriquecimento de Cargos; os Grupos Semi-Autônomos; a flexibilização funcional e as inovações tecnológicas, torna-se necessária uma maior “participação” do trabalhador dentro da execução de sua tarefa. Este trabalhador precisa estar mais atento ao que faz, precisa repensar o seu trabalho. Abre-se uma nova possibilidade de participação dos

trabalhadores que, ao refletirem sobre a tarefa, acabam por adquirir um maior domínio sobre seu trabalho e, conseqüentemente, a possibilidade de uma redistribuição do poder. Prestes Motta (1982) chama a atenção para o fato de que por mais que a proposta de participação seja uma tentativa de manipulação por parte da empresa, esta proposta carrega consigo um germen de conquista e uma arma para os trabalhadores na transformação da organização do trabalho.

O estudo de caso em duas empresas de um mesmo setor visou propiciar o encontro de similaridades, ao mesmo tempo mostrando como as diferenças são próprias de cada organização e como isto vai determinar o tipo de participação que será encontrada. Neste estudo observou-se uma empresa multinacional, de origem européia e outra de um grupo nacional.

A técnica do "Focus Group" facilitou a identificação de opiniões e impressões sobre o programa participativo da empresa. Em ambas empresas foram reunidos quatro grupos de operários. Os temas abordados nas duas empresas referiram-se às peculiaridades de cada uma delas, ou seja, aos programas ou atividades desenvolvidas que foram caracterizadas como participativas.

Esta dissertação está composta de sete capítulos, constituídos pela Apresentação, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia utilizada, caracterização do Setor Industrial a que pertencem as organizações estudadas, as Empresas Pesquisadas e Conclusão. Constan ainda os Anexos e Bibliografia.

No capítulo de Introdução é apresentado o tema, enfocando principalmente como ele será abordado dentro do problema de pesquisa. A justificativa apresenta a motivação da autora para o assunto escolhido, destacando a sua relevância. E por fim, os objetivos apresentam os destaques que são explorados dentro do tema escolhido.

O Referencial Teórico trata o tema da participação de uma forma ampla até a significação utilizada neste trabalho. Também é apresentado um histórico deste assunto, bem como exemplos de seu desenvolvimento em outros países. É enfocada a visão da participação dentro da qualidade, no modelo japonês e no Brasil. E para finalizar, é abordada a questão da subjetividade do trabalhador dentro do trabalho.

No capítulo 3, do método, são abordados os procedimentos adotados para a consecução da pesquisa e sua avaliação. São apresentadas as empresas e o perfil dos trabalhadores entrevistados. A metodologia de entrevista é explicada, bem como a de análise dos dados.

No capítulo 4, descreve-se o setor industrial das empresas estudadas, suas peculiaridades e seu histórico. Em seguida, apresenta-se, em capítulos separados, os resultados encontrados nas empresas Y e H. Estes resultados são analisados conforme os objetivos específicos traçados.

Na conclusão, procura-se mensurar o nível de participação de cada empresa, bem como analisar os seus resultados. É traçado um paralelo entre os resultados das duas organizações.

1. INTRODUÇÃO

O tema da participação é extenso e possui muitas conotações diferentes. No segundo capítulo, abordar-se-á o tema desde a sua significação mais ampla, contribuindo assim para uma idéia mais completa do assunto. O enfoque a ser utilizado neste trabalho será o da gerência participativa, a qual engloba muitas técnicas da qualidade total, e da abordagem da psicopatologia do trabalho, que enfoca o nível psicológico do trabalhador.

A participação pode ser mínima, como apenas fazer parte de uma equipe de futebol, na condição de reserva ou diferentemente ser o capitão do time. Para este trabalho, procurou-se focar os diferentes tipos de participação, mas privilegiando a gestão participativa na forma da gerência participativa definida por Prestes Motta (1982). Nesta abordagem, contemplam-se práticas participativas como Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), comissões, Jornal, Grupos de Solução de Problemas (GSPs) e outras que serão explicadas posteriormente. É através destas práticas que é vivenciada a participação dos trabalhadores, embora em níveis distintos. Para que houvesse um referencial semelhante entre os casos estudados, tomou-se como marco da participação a prática do CCQ¹, procurando-se mostrar como os trabalhadores encaram a sua participação nestes grupos.

¹ Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) "*constituem-se de pequenos grupos de empregados, que ao desempenharem atividades afins, em uma mesma área de uma empresa, se reúnem para buscar soluções a problemas que lhes são comuns*" (Xavier, 1983, p.53). Na pesquisa foram encontrados grupos baseados na teoria dos CCQs, mas com alterações, como por exemplo terem pessoas de diferentes áreas.

1.1 A QUESTÃO DE PESQUISA

Há autores que defendem a idéia de que a participação abre possibilidades para os trabalhadores de se relacionarem melhor com o seu trabalho e outros que consideram a participação uma maneira mais sofisticada de exploração. Autores que encaram a gestão participativa como uma forma de transformação, embora não radical, das relações de trabalho como Prestes Motta (1982), Walton (1985), Strauss (s.d.), Gutierrez (1991), Motta (1991) e Marchington (1992) reconhecem na participação uma forma de gestão que permite ao trabalhador maior apropriação do saber dentro de seu trabalho. Já para Faria (1985, p.55) “(...) é a gestão participativa que convoca os indivíduos a escolher o escolhido, recobrando as técnicas elaboradas pelos dirigentes para seu próprio benefício”. Neste sentido, também observaram Pagés (1987) e Heloani (1994) que a dominação capitalista estaria atingindo o subconsciente, de forma que os trabalhadores vêem-se como autores de um processo que na realidade os modela.

A forma de participação estudada por este trabalho surge num momento de esgotamento do modelo fordista/taylorista. A questão é saber como está sendo implantada, segundo a percepção² dos trabalhadores. Se ela servirá apenas ao capital, constituindo mais um método de dominação do trabalhador, como afirmam Faria (1985), Pagés (1987) e Heloani (1994) ou se ela abrirá uma brecha para o trabalhador reverter a sua crescente desvalorização dentro da tradicional organização do trabalho, como acreditam Prestes Motta

² A palavra percepção será entendida no lato sensu. Segundo Ferreira (1986, p. 1306) percepção “é o ato, efeito ou faculdade de perceber” e o verbo perceber pode ser entendido como adquirir conhecimento por meio dos sentidos, entender, compreender, formar idéia de, conhecer, distinguir, notar, ouvir, ver ao longe, divisar, enxergar.

(1982) e outros. Estabeleceu-se o nível de gerência participativa/consulta³ como o sistema participativo alvo desta pesquisa, pois este é o nível mais abrangente de participação antes de co-gestão e autogestão, os quais dificilmente são encontrados no Brasil. Na gerência participativa existem muitas práticas de participação direta, que é quando o funcionário representa a si mesmo, como é o caso dos grupos de CCQ.

Várias mudanças na forma de gestão do trabalho começaram a ser detectadas no início dos anos noventa, com a difusão dos programas de qualidade e produtividade (Leite, 1994). Neste sentido, pode-se dizer que as empresas que estão inovando através de programas de qualidade têm atrelado a este movimento também as práticas participativas. Por isso vai-se estudar o caso de duas empresas que estejam passando por este processo, que possuam grupos de CCQ ou similares e sejam do mesmo setor produtivo. Segundo Ely (1995), a proposta participativa dos programas de qualidade enquadra-se no primeiro caso formulado por Lojkin (1990): a participação do tipo neotaylorista clássico. A mesma autora observa que no modelo proposto pelo Controle da Qualidade Total (TQC), os trabalhadores não têm poder para decidir sobre os temas estudados nos grupos.

Neste sentido, a questão de pesquisa é: qual a percepção dos trabalhadores destas duas empresas acerca da gestão participativa?

³ Este nível é melhor analisado no item 2.1 A PARTICIPAÇÃO: uma visão geral.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com as mudanças na economia e na tecnologia, as quais possibilitaram um comércio globalizado, o Brasil se aproximou do primeiro mundo e agora procura se emparelhar tecnológica e administrativamente para poder competir. A busca da "qualidade" é ao mesmo tempo uma necessidade e uma exigência. Segundo o manual **ISO Série 9000 ao alcance de todos** (MCG, 1993), as normas da ISO⁴ servirão para nortear relações contratuais entre compradores e fornecedores. Isto significa, que num futuro próximo, empresas que não estejam certificadas pela ISO perderão uma grande fatia do mercado. Esta foi a grande motivação para a busca pela **Gestão da Qualidade**, mas com estas inovações também surgiu a necessidade da participação maior dos trabalhadores. Isto porque, segundo Barros (1991, p.67), "*quem faz a qualidade são as pessoas que a produzem, e não os equipamentos ou os departamentos de controle da qualidade*". Esta noção de que a qualidade é feita pelas pessoas e de que para produzi-la é necessário que os trabalhadores estejam conscientizados, disseminou a discussão sobre formas de administração.

O tema da participação tem sido muito estudado por ser uma tendência atual da administração, pois ele é uma alternativa ao modo tradicional de organização do trabalho e se adequa melhor às exigências da gestão da qualidade.

"(...) na qualidade de uma estratégia social, a participação é encarada como um vetor muito importante usado nas organizações. Neste sentido, ela é empregada basicamente como uma tecnologia para

⁴ A International Organization for Standardization (ISO) é uma federação mundial de órgãos de normalização. As normas internacionais ISO têm como objetivo unificar padrões de qualidade e são aplicadas às empresas, suas séries correspondem a normas em diferentes níveis. A ISO 9001 é a mais completa e é aplicada a empresas que desenvolvem e projetam novos produtos. Existem ainda as normas ISO 9002, 9003 e 9004 (MCG, 1993). Atualmente, existe também a ISO 14000, que aplica-se à proteção do meio ambiente.

formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais. Por meio do seu emprego, centrado especialmente em técnicas de grupo, alega-se o atingimento de um incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. Neste sentido, a participação é, então, uma abordagem gerencial, amparada na motivação" (Mendonça, 1987, p.22).

O mesmo autor explica que este tipo de participação é uma abordagem gerencial, o que implica dizer que ela parte da iniciativa da empresa. A gestão participativa (GP) não foge à finalidade gerencial de aumento de produtividade e, geralmente, está associada também às metas da gestão da qualidade.

Por outro lado, é importante saber como os trabalhadores avaliam esta prática gerencial. Segundo Oliveira (1990), os trabalhadores olham os programas participativos com desconfiança, identificando nestes mais uma forma dos patrões controlarem os seus empregados. Os depoimentos obtidos por Oliveira foram recolhidos em uma empresa de Recife e em ambientes de trabalhadores próximos do movimento sindical, o que pode ter dado a estes relatos um tom mais contestador do que o da grande maioria de trabalhadores. Neste estudo, pretende-se separar a fala do trabalhador de chão-de-fábrica da fala do sindicato, visando uma maior clareza da posição do trabalhador. Nesse contexto, é importante ressaltar a afirmação de Melo (1987) no sentido de que:

"Na verdade pouco se sabe sobre os efeitos dos diferentes processos de participação no comportamento dos trabalhadores e, por consequência, no modo de gestão das organizações. Mas não caberia perguntar em que medida o funcionamento do sistema de participação praticado pelas organizações responde totalmente aos objetivos da direção? Que efeitos "não desejados" podem emergir dessas formas de participação controlada e a quais fatores esses efeitos "perversos" poderão relacionar-se e influenciar?" (Melo, 1987, p.178)

Os gerentes e executivos podem controlar os ganhos em produtividade e eficácia, mas se não se mantiverem atentos para ouvir os trabalhadores podem acabar se deparando

com atitudes inesperadas, ou seja, contra os seus interesses. Este trabalho pretende justamente trazer, através da fala do trabalhador, a sua ótica para que se possa avaliar melhor a gestão participativa pretendida através dos CCQs e outras práticas participativas.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Identificar e descrever a percepção dos trabalhadores sobre o processo participativo de empresas que tenham implantado a gestão da qualidade, tomando por base a forma de participação direta do CCQ .

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar e descrever como o trabalhador passa a encarar a sua chefia quando da implementação de processos participativos.
2. Verificar se, a partir da implementação de políticas de participação, houve mudanças no grau de satisfação dos trabalhadores utilizando os indicadores de absentéismo, rotatividade, atestados médicos e acidentes de trabalho.
3. Verificar como esta participação se efetiva na prática, ou seja, quais são os meios ou canais à disposição dos trabalhadores.

4. Verificar a satisfação do trabalhador com a empresa a partir do desenvolvimento de políticas participacionistas.
5. Comparar a satisfação do trabalhador obtida através de dados fornecidos pelo setor de recursos humanos com o conteúdo por ele manifestado nas entrevistas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho procura apresentar as diferentes formas de participação existentes e pretende contextualizar a forma que será alvo deste estudo. Neste sentido é abordada a relação entre a participação e as políticas da qualidade, bem como os grupos de CCQ e sua implantação no Brasil.

2.1 A PARTICIPAÇÃO: UMA VISÃO GERAL

A palavra "participação" vem da palavra parte. Aquele que participa é aquele que toma parte, tem parte ou faz parte (Bordenave, 1983). Por este conceito pode-se depreender que existem várias formas de participar, desde as mais óbvias, como fazer parte da população brasileira, até tomar parte nos planos econômicos do governo. Nestes diferentes níveis de participação, mais importante do que quanto se participa, é como se toma parte. Entretanto, o termo participação tem quase tantos significados quantos são os tipos de práticas participativas existentes.

Fortin (apud Melo, 1987) apresenta quatro significações de participação. A primeira diz respeito à participação ativista, em sindicatos, em associações, em reuniões, etc., nas quais o indivíduo se expressa verbalmente. Este é um tipo de participação direta, onde o indivíduo representa a si próprio, está mais ligada aos pequenos grupos. A segunda trata de um tipo de participação de assentimento, que o autor chama de integrativa, pois restringe-se à aceitação das normas e regras vigentes. O terceiro tipo é o de caráter manipulatório. Nesta categoria de participação, os indivíduos são cooptados a aderir a uma proposta ou ideologia

vigente, tendo a ilusão de pertença e/ou de escolha. Embora, algumas vezes, esta adesão possa resultar em uma ação, será vazia de poder de decisão. O que esta categoria distribui é um sentimento de engajamento, mas não um verdadeiro poder de decisão. A quarta significação envolve um tipo de participação mais abrangente, pois implica a divisão de poder por todos os grupos para juntos chegarem a uma decisão coletiva.

Greenberg (apud Storch, 1987) identifica quatro escolas de pensamento sobre participação: a escola gerencial, dos psicólogos humanistas, dos democratas clássicos e da esquerda participatória. Os democratas clássicos e a esquerda participatória preocupam-se com a participação num sentido mais amplo. Enquanto os democratas clássicos frisam a importância de o cidadão participar ativamente da sociedade para o seu melhor andamento, a esquerda participatória preconiza o sistema participativo como um primeiro passo para a posterior derrubada do capitalismo. Nestas duas correntes, o caráter da participação significa divisão do poder, podendo-se enquadrá-las na quarta significação dada por Fortin (apud Melo, 1987).

Para este trabalho, as correntes da escola gerencial e dos psicólogos humanistas estão mais sintonizadas com o que acontece hoje dentro das organizações e, também, por serem mais utilizadas. A escola gerencial tem com a participação dos trabalhadores o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. Como este desempenho vai ser melhorado, se através de uma maior produtividade, de uma maior capacidade de flexibilidade para acompanhar os mercados, de um melhor aproveitamento do potencial criativo dos seus funcionários ou, ainda, de um maior controle do comportamento dos trabalhadores através da transparência do modelo participativo, vai depender do modelo que vai ser posto em prática. A escola gerencial diferencia-se da dos democratas clássicos por limitarem a participação ao âmbito das organizações, enquanto que estes almejam uma participação na sociedade como um todo.

A corrente dos psicólogos humanistas tem uma visão mais centrada no trabalhador, no homem. Entretanto, esta corrente parece estar mais ligada à regulação de conflitos internos da organização do que à prática participativa. Segundo esta corrente, o que importa é o bem-estar do trabalhador quanto à filiação e engajamento na organização. Segundo Ortsman (1984), a linha humanista não questiona a decomposição taylorista do trabalho. A idéia central é a de compensar a monotonia e a dificuldade do trabalho com uma série de medidas e vantagens materiais, sem, no entanto, modificar a organização do trabalho. Desta forma, abre-se um caminho para que esta participação tenha um cunho manipulatório, como na terceira significação de participação apresentada por Fortin (apud Melo, 1987).

A participação é utilizada também como uma forma de mediação do conflito entre trabalhadores e patrões (Prestes Motta, 1982 e Melo, 1987). Este conceito engloba ainda vários significados:

"As feições das diversas formas de participação variam de acordo com as diferentes formações sociais, o que implica dizer que a estrutura social e econômica prevalecente, as instituições jurídico - institucionais, os fatores culturais, incluídos as tradições e o fundo histórico em que todos esses aspectos se concretizam, tendem a influir de modo significativo nas formas de participação" (Mota, 1982, p.17).

Desta maneira, é possível dizer que existem diversas formas de participação. Ela se desenvolve de acordo com o desenvolvimento da estrutura social. As sociedades em seus contextos históricos desenvolverão diferentes formas de participação. Tragtenberg (1987) critica a gestão participativa observada em sociedades capitalistas, onde os administradores projetam uma forma de participação sem consultar os operários. Para o mesmo autor, uma verdadeira participação tem que surgir do próprio movimento operário com uma organização a ele peculiar.

Bordenave (1983), baseado em estudos sobre formas de participação, propõe uma escala ascendente de participação que vai desde a simples informação até a autogestão:

Informação	Consulta Facultativa	Consulta Obrigatória	Elaboração	Co-gestão	Delegação	Autogestão
-------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------

No primeiro estágio, a participação dos funcionários se restringe a receber informação das decisões tomadas, sendo que os dirigentes podem ou não levar em consideração a reação dos subordinados. É importante salientar que a informação é fundamental para a participação, principalmente aquela que possibilita um maior conhecimento da situação da organização.

Em um nível mais amplo de participação, encontra-se a consulta que pode ser de dois tipos: facultativa ou obrigatória. Na primeira, os dirigentes podem consultar os empregados quando e como quiserem. Na consulta obrigatória, existem momentos certos para sua realização, sendo que as sugestões e opiniões dos subordinados têm maior peso. A negociação salarial é um exemplo de consulta obrigatória, pois é preciso que haja um acordo entre os sindicatos dos empregados e o patronal.

Quando os subordinados elaboram propostas e recomendações, a alta administração pode aceitar ou não, mas deve justificar a sua posição. Esta é a forma da elaboração/recomendação, onde o funcionário começa a participar do planejamento, saindo da simples execução e/ou discussão da tarefa.

Nas seguintes, os trabalhadores têm poderes ao nível estratégico da organização, havendo uma redistribuição de poder.

A co-gestão existe em várias partes do mundo, tendo diferentes particularidades. Em linhas gerais, ela existe quando a administração é partilhada com os trabalhadores através de mecanismos de decisão baseados em comitês, conselhos ou outras formas de colegiado. Um exemplo de co-gestão é o caso alemão, que será relatado adiante.

A delegação ocorre quando alguns trabalhadores são eleitos delegados pelos próprios colegas e passam a ter poder de decisão em campos determinados. Este poder de decisão é determinado pelos administradores, mas a partir da sua determinação é necessário que os delegados possuam autonomia de decisão para que se constitua numa delegação legítima. A delegação é considerada por vários autores (Prestes Motta, 1982 e Marchington, 1992) como um tipo de co-gestão.

A autogestão⁵ é a participação máxima, quando desaparece a figura do proprietário. O grupo de trabalhadores determina os seus objetivos e os meios para atingi-los. No Brasil existe a Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) criada em fevereiro de 1994. Segundo Aparecido de Faria, diretor-técnico da Anteag (Folha de São Paulo, 1995), hoje existem dezenas de empresas autogeridas que ocupam mais de 4000 pessoas. As vantagens da autogestão para o trabalhador são: a manutenção do trabalho e da renda, no caso de empresas recuperadas de estágios falimentares; a perspectiva de não ficar sem trabalho; a diminuição da diferença entre a

⁵ Usualmente as cooperativas são consideradas como casos de autogestão, mas alguns autores discordam. Faria (1985) distingue a cooperativa da autogestão. Cooperativa, segundo o autor, está num nível intermediário de estruturas organizacionais, entre a autoritária e a democrática e a autogestão é democrática. Enquanto a cooperativa tenta ultrapassar a gestão autoritária, a autogestão tenta negá-la e não ultrapassá-la, portanto elas são qualitativamente diferentes para Faria (1985). Para o autor (p.67) *"a cooperativa surge como uma associação de pessoas com o propósito de assegurar essencialmente a seus membros (eventualmente, a elementos estranhos) um serviço regular a um baixo preço"*. Enquanto *"a autogestão destrói a noção de economia atrelada ao lucro, à exploração e à dominação e rejeita a noção comum de política como uma função reservada a uma casta de políticos, para propor uma noção de economia a partir do que é necessário produzir e uma noção de política enquanto manipulação em todos os níveis - e sem intermediários - de todos os interesses por todos os homens"* (p.75).

retirada de proventos máxima e mínima e a liberdade para decidir os passos da empresa. Entre os empecilhos para a autogestão estão as grandes dificuldades em conseguir financiamentos e as dificuldades dos trabalhadores em assumir uma postura de associados de um empreendimento, com as conseqüentes responsabilidades.

Numa tentativa de delimitar melhor o conceito de participação, busca-se, na bibliografia, outras duas palavras que possuem um significado similar ou complementar ao desta palavra dependendo do autor. Estas expressões são comprometimento e envolvimento. Para Walton (1985) e Strauss (s.d.) a estratégia de comprometimento é um processo mais amplo, que tem na participação dos empregados o seu ponto nodal. Já as estratégias de envolvimento seriam equivalentes à participação estimulada pela gerência (Marchington, 1992). Para Walton (1985) e Strauss (s.d.), as políticas de Recursos Humanos cada vez mais saem do esquema de controle em direção às estratégias que levam ao comprometimento. A explicação disto pode estar no fato das técnicas de controle tradicionais serem caras e pouco mobilizadoras da força de trabalho, sendo que não raro desmotivam os funcionários.

Segundo Marchington (1992), existem três definições características de participação: 1º os empregados tomando parte, tendo uma expressão na tomada de decisão; 2º o grau no qual os empregados podem influenciar as ações gerenciais e; 3º uma forma de controle sobre as ações dos empregados. Estas definições são bastante amplas, sendo a segunda uma maior especificação da primeira. Na segunda definição estão contemplados os diferentes níveis de participação. Já a terceira definição acrescenta um conteúdo novo que não aparece nas outras: a gestão participativa pode criar uma transparência administrativa que propicia um maior controle por parte da gerência sobre os trabalhadores. Para uma melhor delimitação, será feita a comparação de um continuum de participação proposto por Prestes Motta (1982) e outro proposto por Marchington (1992).

QUADRO 1 - Continuum de participação de Prestes Motta (1982)

Sistema Autocrático	Consulta Institucionalizada	Gerência Participativa	Co-Gestão	Autogestão
Trabalhadores não possuem meios para participar	São feitas consultas entre os trabalhadores	Quando os funcionários têm algum controle sobre as decisões	Conselhos de funcionários participam da gestão da empresa	Empresa gerida pelos funcionários

Fonte: elaborado pela autora com base em Prestes Motta (1982).

QUADRO 2 - Continuum de participação de Marchington (1992)

Informação	Comunicação	Consulta	Codeterminação	Controle
É dada pela gerência para a base, tem controle "top down"	Comunicação em duas vias, existe retorno	Esquemas de sugestões, CCQs	Conselhos de fábrica	Empregados controlam a empresa

Fonte: elaborado pela autora com base em Marchington (1992).

Percebe-se, nos quadros apresentados, que os conceitos co-gestão e codeterminação são usados pelos autores com o mesmo sentido, assim como autogestão e controle, coincidindo a conceituação dada por um e outro autor nos dois pares. Estes dois níveis introduzem questões qualitativamente diferentes às da gerência participativa, pois propõem em maior ou menor grau (autogestão e co-gestão, respectivamente) o controle da empresa por parte dos funcionários. Enquanto, no quadro 1, Prestes Motta (1982) parte da zero participação, gestão autoritária, Marchington (quadro 2, 1992) parte já de alguma comunicação, apesar de dirigida e sem retorno. Entretanto, nos dois autores o nível 1 é muito pouco desenvolvido, não introduzindo grandes diferenciações do sistema tradicional de relações de trabalho. No caso do Prestes Motta (1982) nem sequer existe esta diferenciação. Esta pesquisa vai focar o terceiro nível de participação do continuum (gerência participativa/consulta), onde encontram-se os CCQs e as demais formas de participação direta.

2.1.1 PRÁTICAS DE PARTICIPAÇÃO

As diferentes práticas servem para viabilizar a participação e/ou expressão do trabalhador. Algumas são específicas de diferentes modelos de participação. É muito importante atentar para a forma como são aplicadas, pois uma mesma prática pode gerar uma participação ampla ou restrita dependendo da sua forma de aplicação. Abaixo estão relacionadas as práticas mais conhecidas e aplicadas hoje em dia.

- Murais e jornais da companhia: Divulgam fatos e dados a todos funcionários. Jornais da companhia são publicações regulares da empresa com distribuição gratuita a funcionários e interessados, contendo dados sobre a organização e seus trabalhadores (Marchington, 1992).
- Pesquisas de atitudes: Questionário feito com os empregados de forma regular ou única, visando descobrir os seus pontos de vista sobre vários fatores relacionados ao trabalho (Marchington, 1992).
- Comunicação em duas vias: A comunicação se faz nos dois sentidos, existe oportunidade de retorno (Marchington, 1992).
- Esquemas de sugestões: Caixas de sugestões, Brainstorming⁶ e reuniões abertas.
- Reuniões para feedback: O funcionário tem um retorno sobre o seu desempenho ou sobre alguma idéia/solicitação que tenha dirigido à organização.

⁶ Técnica conhecida como tempestade de idéias, consiste em dizer tudo que vem à cabeça sem censura, depois analisa-se as colocações (Falconi, 1992).

- **Ampliação do cargo:** Aumenta o número de atividades diferentes, aumenta a variedade de tarefas sem alterar o grau de responsabilidade (Hampton, 1992). É muitas vezes denominado de funcionário polivalente.
- **Enriquecimento de cargo:** Segue a corrente humanista para a motivação para o trabalho, aumenta o número de tarefas, incluindo tarefas de maior responsabilidade como, por exemplo, incorporar o controle da qualidade à atividade de produção (Hampton, 1992). É muitas vezes denominado de funcionário multifuncional.
- **Grupos de Soluções de Problemas (GSPs):** Reúnem-se visando solucionar algum problema específico e desfazem-se após a resolução do mesmo.
- **Grupos Semi-Autônomos (GSAs):** É de origem da corrente sócio-técnica.

“Um grupo semi-autônomo ou auto-regulável se caracteriza pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, onde o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas e a rotação de funções, e facilitando uma interação cooperativa. O grupo semi-autônomo deve ainda ser responsável pelos recursos a sua disposição e ter autoridade para utilizá-los” (Biazzi Jr., 1994, p.33).

- **Participação nos lucros (profit-sharing):** Pagamento extra ou bônus dado aos funcionários, baseados na divisão de um percentual dos lucros anunciados no final do ano contábil (Marchington, 1992).
- **Participação nos resultados (gainsharing):** Planos de participação em ganhos decorrentes de maior produtividade. *“Os aumentos de produtividade são mensurados e distribuídos, em proporções variadas, entre o grupo envolvido e a empresa” (Chiavenato, 1992, p. 227).*

2.1.1.1 CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE (CCQs)

O CCQ é uma prática da administração participativa como as outras, mas será destacado por ser um dos eixos deste trabalho. Esta prática foi adotada como critério para seleção dos casos estudados, ou seja, foi definido que as empresas pesquisadas deveriam ter algum tipo de CCQ.

Os CCQs são grupos montados para discutir avaliar e sugerir melhorias nos processos produtivos. São de caráter voluntário e participam destes grupos indivíduos da mesma área de trabalho. As conclusões do trabalho dos grupos são enviadas à chefia imediata sob forma de sugestões a serem implantadas, quando aprovadas pode o próprio grupo implementá-la ou acompanhar este processo (Abreu, 1991).

Falconi (1992) apresenta uma definição distinta de CCQ. Para este autor, o objetivo principal do CCQ é a motivação do ser humano e não a busca de maiores ganhos em produtividade. Ele afirma que a atividade de identificar e resolver problemas em grupos é altamente motivante. Neste sentido, ele conceitua CCQ como um pequeno grupo que conduz de forma voluntária atividades de controle de qualidade dentro de uma mesma área. Esta conceituação coincide com as dadas por Abreu (1991) e Xavier (1983). Para Falconi (1992) existe por trás das atividades de CCQ, conduzidas como parte das atividades de TQC, uma idéia básica: contribuir para a melhoria e desenvolvimento da empresa, respeitando a natureza humana; construir um ambiente de trabalho alegre e brilhante e desenvolver as capacidades mentais, permitindo sua aplicação.

Abreu (1991) apresenta sete características do CCQ, quais sejam: recursos humanos, característica grupal, voluntariado, envolvimento e participação, integração, liberação do

potencial inovador e criativo e longa duração. A primeira é que estes grupos trazem a valorização dos recursos humanos dentro da empresa, no sentido de reconhecer nas pessoas a capacidade de contribuir para o sucesso da organização. A participação grupal consiste no segundo fator importante, onde a característica de grupo permanente favorece a integração dos funcionários ao contrário do que acontece na participação individual, que acaba estimulando a competição e diluindo os esforços em prol da organização. O voluntariado autêntico propicia o aparecimento de um empenho maior por parte do trabalhador. Entretanto, esta característica tem sido desvirtuada em termos de Brasil, onde muitos grupos de CCQ têm tido o caráter compulsório. O estímulo ao envolvimento e a participação do funcionário é o grande mérito do CCQ, pois permite que os empregados sintam-se corresponsáveis pelos resultados finais do seu setor, impulsionando-os a uma postura mais pró-ativa e menos dependente. Outra consequência destes grupos é a grande integração que eles geram: entre os membros de um mesmo grupo pela reunião de esforços para a solução de um problema comum, entre os diversos círculos esta ocorre através de trocas de experiências e ajuda mútua e, por fim, aproxima as chefias de seus subordinados através de um contato mais constante proporcionado pelo envio de sugestões e o feedback das mesmas. No momento em que os CCQs fornecem às pessoas liberdade de ação e condições para atuar em diversas situações de trabalho, isto opera como um forte estimulante do potencial inovador e criativo dos funcionários. Neste sentido pode-se dizer que os CCQs fazem um movimento contrário ao da administração científica que procura limitar ao máximo a liberdade de ação dos trabalhadores. E por fim, está a característica de ser um grupo de longa duração, que não se extingue ao final de uma tarefa, mas ao contrário fortifica-se a cada conquista.

1. Objetivos do CCQ: os grupos de CCQ foram idealizados pelo professor Kaoru Ishikawa com a finalidade de associar as teorias comportamentais com as técnicas estatísticas

e gerenciais do controle da qualidade, visando a sua obtenção. Entretanto, verificou-se que as suas conseqüências foram mais profundas não se restringindo apenas a esta área. A atuação dos CCQs teve resultados adicionais relacionados à produtividade, segurança, comunicação, participação, desenvolvimento de recursos humanos, integração, etc. Hoje, pode-se dizer que o principal objetivo dos CCQs dentro das organizações é *"o desenvolvimento de uma consciência de qualidade para uma permanente busca para a qualidade global das empresas"* (Abreu, 1991, p. 65).

Abreu (1991) classificou os objetivos dos CCQs em globais e derivados, sendo que os primeiros serão atingidos a medida que os derivados ou específicos forem sendo conseguidos. Como objetivos globais encontram-se:

1. A colaboração com os gerentes e supervisores no estudo, análise e solução de problemas existentes em suas respectivas áreas de trabalho.
2. Sugestão de métodos, procedimentos e rotinas que tragam a melhoria da qualidade dos produtos, serviços e recursos disponíveis.
3. Sugestão de métodos, procedimentos e rotinas que tragam a otimização do uso dos recursos disponíveis e dos seus conseqüentes custos.

Os objetivos derivados são divididos em três dimensões: relacionados à empresa, ao círculo e aos circuístas. Em relação à empresa os objetivos são os seguintes:

1. Melhorar a qualidade dos produtos e serviços.
2. Melhorar os índices de produtividade.
3. Melhorar as condições de trabalho.

4. Melhorar a segurança física e humana.
5. Melhorar o fluxo de comunicações na empresa.
6. Melhorar o relacionamento entre gerentes e subordinados.
7. Melhorar a imagem da empresa.
8. Proporcionar o surgimento de novos líderes, futuros supervisores e gerentes da empresa.
9. Reduzir e otimizar custos.
10. Racionalizar métodos, processos e rotinas.
11. Combater o desperdício.
12. Maximizar o aproveitamento dos recursos existentes.
13. Criar condições para que os empregados tenham ambiente para expor suas idéias, sugestões e contribuições.

Em relação aos círculos os objetivos são os seguintes:

1. Promover o desenvolvimento do grupo.
2. Valorizar o sentimento de equipe.
3. Promover maior integração.
4. Melhorar o fluxo de comunicação na área do grupo.
5. Desenvolver o sentimento de responsabilidade grupal pela qualidade total da empresa.

Em relação aos circulistas os objetivos são os seguintes:

1. Promover o seu crescimento como pessoa, como profissional e como integrante de uma equipe.
2. Desenvolver o seu nível motivacional, dando-lhe condição de participação ativa, consciente e voluntária.
3. Desenvolver o sentimento de co-responsabilidade pela qualidade total da empresa.
4. Desenvolver o sentimento de cidadania e de responsabilidade pelo crescimento econômico e social do país.

2. Origem e evolução dos CCQs: os CCQs nasceram do esforço do Japão de sair de uma crise econômica decorrente, dentre outras coisas, da falta de credibilidade na qualidade de seus produtos e serviços no mercado internacional. Identificado como fator gerador deste problema a falta de qualidade dos produtos japoneses, estes lançaram-se num esforço maciço e conjunto para a sua solução. Foi feita uma campanha à nível nacional de esclarecimento e conscientização da população para a necessidade da elevação do padrão de qualidade japonês ao nível do mercado internacional, garantindo assim o prestígio das empresas japonesas. Paralelo a isto, foi desenvolvido um grande programa de treinamento e aprimoramento profissional dos empregados, habilitando-os ao melhor uso da tecnologia específica da sua atividade. Grandes especialistas americanos em controle da qualidade foram enviados ao Japão, tendo sido consagrados com grande sucesso o Dr. Deming e o Dr. Juran, tendo o primeiro atuado na estatística do controle da qualidade e o segundo na gerência do controle da qualidade. Os CCQs surgiram de um trabalho de participação dos supervisores no problema da qualidade. Foi através da observação da falta de envolvimento do grupo de supervisores que surgiu as bases do CCQ, isto através de um programa especialmente criado

para resolver este problema. Este movimento começou em 1962, sugerindo que os supervisores o liderassem com a finalidade de aproximá-los de seus subordinados e envolvê-los mais diretamente nos problemas da produção. O Dr. Kaoru Ishikawa deu total apoio a este movimento, tendo dedicado-se a aprimorar os seus mecanismos de funcionamento e ao preparo de todo o material necessário para o treinamento dos circuílistas. Hoje, estima-se que milhões de japoneses estejam envolvidos no trabalho de círculos de controle da qualidade (Xavier, 1983 e Abreu, 1991).

A concepção original dos CCQs sofre muitas modificações no Brasil, principalmente com relação ao caráter voluntário, já que eles são estimulados pelas chefias. Também são encontrados grupos de CCQ constituídos de pessoas de áreas diferentes. Este movimento iniciou-se no Brasil no ano de 1971 e suas associações antecederam as associações da qualidade, como foi o caso da União Brasileira para a Qualidade - UBQ, sucessora da União Brasileira de Círculos de Controle da Qualidade - UBCCQ.

Segundo a pesquisa realizada por Ferro e Grande (1997) entre 37 empresas que adotam os CCQs, a maioria partiu de uma iniciativa da alta direção e o fato destes grupos constituírem-se de um fenômeno de "moda" foi um dos motivos mais relevantes para a sua adoção. Entretanto, as conclusões mais importantes para este trabalho são que as empresas que mantiveram os CCQs puderam aprender muito sobre o trabalho de grupos e a importância do envolvimento e a participação dos funcionários. Os autores concluem que o CCQ, apesar de ter começado como um "modismo", *"contribuiu para a mudança nos valores das empresas brasileiras, em direção a formas mais participativas de gestão, tendo se constituído, portanto, em uma importante inovação organizacional"* (Ferro e Grande, 1997, p.88). Isto vem a corroborar a abordagem que este trabalho faz dos grupos de CCQ como um importante instrumento de participação, que apesar de não ser revolucionário, propicia ao trabalhador um

espaço para que ele venha a modificar as relações de trabalho e, até mesmo, a organização do trabalho.

2.1.2 NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO

Bordenave (1983, p.33) estabelece seis níveis de participação:

Nível 1 - Formulação da doutrina e da política da instituição.

Nível 2 - Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias.

Nível 3 - Elaboração de planos, programas e projetos.

Nível 4 - Alocação de recursos e administração de operações.

Nível 5 - Execução de ações.

Nível 6 - Avaliação de resultados.

A tendência das organizações é incentivar a participação dos trabalhadores nos níveis 5 e 6 e reservar os demais níveis para os administradores. Apesar de que, em alguns países europeus, como será visto a seguir, a participação é bastante pronunciada, existe a tentativa de limitá-la a setores específicos da empresa.

2.1.3 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Marchington (1992) e Gutierrez (1991) estabelecem três formas de participação: a primeira é a financeira ou econômica, a segunda é a direta ou no trabalho e a terceira é a indireta ou política. Motta (1991) coincide com Marchington (1992) e Gutierrez (1991) sobre as duas últimas formas, mas classifica a participação financeira como um aspecto motivador. Para esta dissertação, vai-se considerar a participação financeira como uma forma de participação desde que haja um envolvimento dos trabalhadores na fixação das metas a serem atingidas.

1. Participação Financeira: É a participação econômica dos empregados no desempenho de sua organização (pode ocorrer nos vários tipos de participação).

Para Motta (1991), a motivação do trabalhador está primariamente ligada a percepções de vantagens ao nível pessoal e apenas secundariamente ligada a percepção de que o sistema redistribui os espaços de poder, de modo que a expressão de sua opinião possa ser privilegiada. Desta forma, se poderia citar como motivadores os seguintes elementos: salários mais elevados; regularidade e segurança de renda e de emprego; boas condições de trabalho; relações sociais agradáveis e trabalho interessante.

Do lado do capital, o interesse pelo sistema participativo passa pela perspectiva do aumento da eficiência e da produtividade, já do lado do trabalho, o pólo de atração é o aumento da retribuição. Neste sentido, é de fundamental importância a conjugação de formas de participação financeira, pois é por esta via que ambos interesses, do capital e do trabalho, podem achar um ponto de concordância. Com a prática da divisão de lucros, no caso da

empresa ser bem sucedida, os dois lados ganham. A participação financeira é uma forma de se estabelecer interesses comuns.

2. Participação Direta: São os contatos individuais entre gerentes e subordinados, informação, comunicação e levantamento de idéias ou respostas por meio de reuniões, jornal, esquema de sugestões e CCQs.

Motta (1991) relaciona participação direta com democratização ao nível da tarefa.

“Diz-se que a participação é direta quando o indivíduo age em seu próprio nome, assumindo ou influenciando decisões na sua área de atuação. Trata-se de instituir maior equalização de poder em nível de tarefas, de pequenos grupos e de unidades organizacionais” (Motta, 1991, p.160).

Segundo o autor, as práticas participativas começaram a ser fortemente utilizadas a partir da década de 60, através da construção de equipes. Nesta época, já se sentia a necessidade de uma nova organização das relações de trabalho, pois a grande concentração de poder e hierarquização do sistema tradicional se mostrava problemática. Como exemplo dos problemas encontrados, pode-se citar o enfraquecimento do comprometimento individual com a organização, aumento da alienação, aumento da potencialidade dos conflitos e o uso inadequado do poder gerencial.

Chiavenato (1992) relaciona a teoria X de McGregor (1960) com o estilo autoritário de gestão e a teoria Y (também de McGregor, 1960) com o estilo participativo. A teoria X é conhecida como o estilo tradicional e parte do princípio que as pessoas são preguiçosas, evitam o trabalho e a responsabilidade, preferem ser dirigidas, são ingênuas e sem iniciativa e têm pouca imaginação e ambição. A teoria Y parte do pressuposto de que as pessoas são esforçadas, que o trabalho é uma atividade natural do ser humano, que as pessoas precisam de

responsabilidades e desafios, que elas podem se autogerenciar e motivar e que são criativas e competentes.

Com a participação direta, viabilizada através de grupos e equipes, a visão do poder dentro da organização torna-se mais coletiva, priorizando interesses comuns. Desta forma, desfaz-se a distância antes presente nos interesses setoriais ou até particulares, que transforma cada decisão e ação organizacional numa luta de diferentes interesses, onde existe um ganhador e um perdedor. O trabalho em equipe unifica objetivos e introduz a lógica do “ganha/ganha”, tornando convergentes os antagonismos existentes entre capital e trabalho. *“A participação direta é um instrumento de harmonização interna da organização, para que indivíduos e grupos alcancem, de maneira mais eficiente e eficaz, os objetivos comuns” (Motta, 1991, p.162).*

Os primeiros momentos de implantação de um modelo de participação direta vieram para contrapor-se ao poder tradicional, que estava engessando a organização. O poder da autoridade começa a ser substituído no espaço organizacional pelo trabalho em grupo com sua nova forma de comunicação e de distribuição de poderes. A idéia de processos decisórios coordenados por grupos começa a quebrar o autoritarismo das chefias dentro de seus pequenos feudos. Isto atingiu mais diretamente os níveis mais baixos de chefia. Apesar deste tipo de participação estar limitado ao nível da tarefa praticada e estar condicionado por objetivos de autoridades superiores, ele legitima novos canais de comunicação, promovendo à condição de sujeitos, trabalhadores que estavam antes na condição de objetos do autoritarismo. Gutierrez (1991) considera que a participação no trabalho: *“do lado de vista potencial, não deixa de significar avanço no sentido de democratização das relações de produção, apesar de relativo e embrionário” (Gutierrez, 1991, p.17).*

Para Motta (1991), houve uma evolução neste tipo de participação, que resultou em formas mais amplas na sua aplicabilidade, das quais ele destaca as seguintes: planejamento participativo, CCQ e processos grupais para decisão e ação.

O planejamento participativo tenta trazer para o processo decisório, para a formulação de objetivos e diretrizes, pessoas que antes eram apenas informadas das decisões gerenciais. Para a organização, as vantagens deste processo são inúmeras. Se por um lado, o processo pode ser mais lento no início, por outro, o fato de pessoas que são mais diretamente envolvidas na execução das tarefas estarem planejando, traz à luz dados que tornarão os planos mais palpáveis. Também deve ser considerada como vantagem o maior comprometimento e engajamento que as pessoas terão com os objetivos a partir do momento que se sentirem responsáveis por eles.

Círculo de controle de qualidade - CCQ - como já foi relatado anteriormente, é um grupo que através de ferramentas específicas, avalia e analisa processos diversos. Desta forma, ele pode desenvolver no grupo e no indivíduo capacidades de avaliação, de discussão, de argumentação de idéias e a percepção de sua importância no processo produtivo. Por esses motivos os grupos de CCQ ou seus similares são tomados como marco de participação neste trabalho.

Processos grupais para decisão e ação podem ser equiparados aos GSPs. São grupos que reúnem-se para tomar uma decisão e/ou ação. A idéia principal é que sendo o trabalho feito em grupo se poderá ter contribuições que de outra forma seriam desconsideradas. Para que isto aconteça, tanto nos processos grupais para decisão e ação como nos CCQ's, é preciso que se crie uma dinâmica de grupo que permita a livre expressão e que distribua o poder com a maior equidade possível.

Destas três práticas de participação direta descritas por Motta (1991), a mais abrangente é o planejamento participativo, que ocorre quando o trabalhador sai do âmbito da realização da tarefa em si. É preciso considerar que em ambientes muito autoritários, a implantação da participação direta tende a trazer reivindicações e discussões que fogem da tarefa indo no sentido da discussão de qualidade de vida no trabalho. Desta forma, para se obter uma participação direta de forma efetiva, ela precisa ser acompanhada de relações de trabalho mais democráticas e de uma boa qualidade de vida no trabalho. E para uma participação mais ampla complementa-se a forma direta com a indireta.

Lojkine (1990) especifica diferentes tipos de participação dentro da participação direta, baseando-se para tal nas suas pesquisas com Grupos de Expressão Direta (GED) franceses. Estes grupos podem ser identificados com os grupos de CCQ ou ainda com grupos de melhorias, são grupos onde a participação do trabalhador se dá através da expressão individual, ou seja, cada um representa apenas a si mesmo. O autor identificou 4 níveis de temas discutidos pelos trabalhadores, do mais simples aos mais complexos.

1º Nível - condições e organização do trabalho imediato.

2º Nível - qualificação, formação, classificação e compensações salariais.

3º Nível - questionamento das distinções entre as funções de síntese e as funções de execução.

4º Nível - propostas específicas sobre reorganização do trabalho, vinculadas a indicadores alternativos de produtividade.

Lojkine (1990) elaborou quatro tipos de combinações possíveis entre os níveis de temas discutidos pelos trabalhadores e as formas como estas intervenções diretas podem ocorrer.

1º A participação neotaylorista clássica. Caracteriza-se pela presença de canais de comunicação, onde os trabalhadores opinam sobre suas tarefas sem, no entanto, terem poder para deliberar a respeito das alterações propostas. Pode ser exemplificado com o caso da maioria dos CCQs.

2º A autogestão enquadrada. É a autonomia de pequenos grupos de trabalho em relação às questões de tarefa, de temas pontuais. Pode ser exemplificado com o caso dos grupos semi-autônomos.

3º Intervenção para uma gestão alternativa, limitada aos experts sindicais. O caso de grupos de discussão com propostas à gestão, mas que acaba monopolizado pelos especialistas eleitos. Um exemplo disto pode ser o caso de negociações entre empresas e sindicatos, onde os especialistas do sindicato, baseados nos dados fornecidos pelas empresas, participam dos processos de avaliação, planejamento e implantação de inovações tecnológicas e organizacionais, com poder de veto.

4º Autogestão. Para Lojkine (1990) a autogestão deve pressupor dois fatores fundamentais: 1º que todos os assalariados tenham indicadores alternativos de gestão, ou seja, indicadores simples que lhes permita calcular custos de capital material, as amortizações, as taxas de uso das máquinas e verbas disponíveis para investimento em recursos humanos; 2º uma coordenação central da empresa nas iniciativas descentralizadoras, para não serem criados apenas nichos autogestionários. Lojkine se aproxima de Faria (1985), ao afirmar que os processos autogestionários para se desenvolver, não devem ficar atrelados à empresa.

Neste sentido, devem começar a vincular a utilidade social aos novos critérios de gestão. Assim, ambos coincidem quanto à afirmação de que a autogestão vai além do sistema capitalista, que tem na economia de mercado seu maior critério de gestão.

3. Participação Indireta: São empregados eleitos para representar o grupo (esta forma ocorre principalmente nos casos de codeterminação ou co-gestão e de controle ou autogestão).

Motta (1991) associa a participação indireta com a democratização da organização. Na participação indireta ocorre a representação da classe dos trabalhadores, ou seja, a defesa dos interesses coletivos. Para o autor, a tendência no futuro é de uma abertura cada vez maior, pois é apenas a participação indireta que mexe com o poder distributivo. Numa época em que os interesses do trabalho e do capital são bastante conflituosos, a participação indireta tem contribuído para decisões e soluções inovadoras.

Gutierrez (1991) chama a atenção para o fato de que um processo de eleições internas, que não venha acompanhado de uma conscientização ou por consequência de pressão do grupo de trabalhadores, pode facilmente se transformar em clientelismo ou populismo.

As formas de participação indireta podem ser classificadas em quatro grupos: comitê ou comissões de empresa, negociação coletiva, co-gestão e autogestão. Co-gestão e autogestão correspondem a formas adiantadas de participação, isto é, quando os trabalhadores são também gestores da empresa. Os comitês e a negociação coletiva são formas de consulta e de negociação. A negociação coletiva diferencia-se das demais formas de participação por não se restringir ao âmbito da empresa. Ela geralmente se refere a interesses profissionais de classes ou proteção de afiliados, quando conduzida por sindicatos.

Os casos de participação indireta encontram-se mais em cooperativas, geralmente fundadas sobre empresas em estado falimentar. Algumas práticas começam a ser encontradas nas empresas privadas, como é o caso de comissões eleitas para a negociação com a diretoria sobre participação nos lucros ou sobre cláusulas de contratos coletivos de trabalho.

Nesta pesquisa será enfocada a participação direta, que está sendo introduzida nas organizações brasileiras. Marques (apud Gutierrez, 1991) afirma que o trabalhador hoje tem uma liberdade que é também vontade, logo, esta vontade se transforma em liberdade; que estaríamos hoje vivendo uma explosão de subjetividade que levaria a um processo de autogestão. Frente a esta afirmação, Gutierrez (1991) argumenta que:

“A realidade parece não estar evoluindo de forma tão épica, como coloca o autor, porém as propostas participativas envolvendo o processo de trabalho possuem dimensões importantes e distintas das participações econômica e eleitoral. É preciso percebê-las de forma diferenciada, avaliar até que ponto questionam as dimensões autoritária e burocrática da empresa e acompanhar o desenvolvimento no curto prazo, para então interpretá-las com maior precisão” (Gutierrez, 1991, p.17).

A participação adquire vários matizes, como já foi dito por Prestes Motta (1982), aqui no Brasil ela aparece com mais força atualmente sob a forma direta objetivando viabilizar os programas de qualidade. Analisando-se sob esta ótica, pode-se dizer que a maioria dos modelos de participação se enquadra no primeiro tipo distinguido por Lojkin (1990) que é o neotaylorista clássico. Entretanto, estes modelos podem vir acompanhados de práticas que introduzam uma maior discussão e/ou ampliem o escopo da participação. Isto pode ser exemplificado por uma comissão de trabalhadores discutindo com a diretoria como dividir os lucros ou valor estipulado entre os funcionários.

2.2 HISTÓRICO DA PARTICIPAÇÃO

Embora o termo participação não tenha sido muito usado até bem pouco tempo atrás, a idéia é antiga, datando ainda do século XVIII. Os países onde nasceram estes modelos de participacionismo, os quais visavam uma defesa da condição de vida do trabalhador, foram predominantemente a Grã-Bretanha e a França. Segundo Prestes Motta (1987), os mais influentes pensadores nesta direção foram: Robert Owen, Charles Fourier, Luis Blanc, Ferdinand Lassalle e Pierre-Joseph Proudhon.

Robert Owen desenvolveu idéias de cooperativas de trabalhadores, as quais seriam administradas pelos próprios produtores. Ele trabalhou durante vinte anos em uma fábrica têxtil escocesa, onde ao invés de colaborar com a exploração capitalista, procurava melhorar as condições de vida dos seus trabalhadores. Em 1824, Owen foi para os Estados Unidos, onde fundou cooperativas agrícolas. Apesar de terem se espalhado, estas cooperativas não duraram muito tempo. Owen retornou à Grã-Bretanha vindo juntar-se ao nascente movimento sindical inglês.

Charles Fourier, francês de classe média, que tendo vivido em ambientes menos industrializados, imaginava a sua sociedade participativa numa estrutura agrária. Nas comunidades que ele idealizava dever-se-ia remunerar o talento, o capital e o trabalho apenas com o que sobrasse depois de retirados os custos e os benefícios sociais. Como se pode ver, estão aí as bases de um comunismo, sendo que para Fourier o governo poderia desaparecer quando a situação estivesse em equilíbrio. Ele nunca conseguiu pôr em prática os seus projetos, mas depois da sua morte, foram criadas algumas comunidades baseadas em suas

teorias, nos Estados Unidos. Como as comunidades de Owen, estas também não duraram muito.

Louis Blanc, francês de classe média, era advogado e jornalista. Ele diferia dos anteriores por defender a tese de que o Estado deveria encarregar-se da justiça social. Esta idéia ainda é muito defendida nos nossos dias, podendo-se observar certos matizes na regulamentação do trabalho, que tem todo o seu regime regido pelo Estado. Para Blanc, deveriam ser encampadas pelo Estado as empresas mais importantes para que o governo pudesse regular a produção nacional. Quanto a sua gestão, esta ficaria inicialmente a cargo de diretores designados pelo Estado, mas, posteriormente, assumiriam diretores eleitos pelos próprios trabalhadores. Blanc acabou ingressando no governo, mas foi isolado pelos seus colegas, os quais não concordavam com as suas idéias. Ele foi guindado a um posto proforma, de onde nunca conseguiu pôr em prática suas idéias, de tal modo que acabou se demitindo. Blanc foi deportado, afastado do país por vinte anos, por ter sido acusado de instigar uma rebelião contra a Assembléia.

Ferdinand Lassalle, líder trabalhista alemão, tinha idéias semelhantes às de Blanc. Como Blanc, Ferdinand exerceu uma grande influência nas idéias de participação dos trabalhadores. Posteriormente, a Alemanha veio a desenvolver sistemas de participação que perduram até hoje.

Por último, Pierre-Joseph Proudhon, francês de origem proletária e orientação socialista, foi considerado o pai da autogestão. Proudhon já imaginava como ideal uma sociedade que fosse autogerida, defendia a coletivização da propriedade e o seu emprego em benefício geral. Ele propunha a supressão do Estado através de associações. Para o autor esta seria uma maneira de acabar ao mesmo tempo com o capitalismo e o comunismo, os quais

são autoritários por natureza. Ele é considerado um precursor do anarquismo. Marx criticou Proudhon por considerar suas idéias a respeito da estrutura econômica e política da sociedade, um tanto imaturas. Para Marx, o socialismo de Proudhon era de índole burguesa, pois visava substituir a *contradição* pela *conciliação* de classes (Guillerm e Bourdet, 1976).

2.2.1 MODELOS EUROPEUS DE PARTICIPAÇÃO

1. A PARTICIPAÇÃO NA ALEMANHA

A co-gestão alemã surgiu após o final da Segunda Guerra. Aspectos bastante particulares influenciaram o seu surgimento: primeiro, o fato de o sindicato alemão nunca ter seguido vias revolucionárias e, segundo, a classe burguesa ter financiado o Terceiro Reich, o que acabou lhe custando um afastamento do poder durante a intervenção dos aliados. Nas regiões onde o governo estava sob a tutela da Grã-Bretanha, o acordo com os operários, notórios resistentes ao regime nazista, foi mais fácil do que com a classe burguesa. Com a devolução das fábricas a esta classe, os operários alemães souberam manter as suas conquistas e, em 1951, aprovaram o estatuto de co-gestão. Entretanto, este estatuto ficou restrito às empresas dos setores que já exerciam este tipo de administração: as indústrias do carvão e do aço.

Essa co-gestão é do tipo paritário, através de uma comissão eleita, conjuntamente com um diretor de trabalho. Este diretor de trabalho é oriundo do meio operário, mas acaba assumindo um status de executivo, o que algumas vezes acaba por afastá-lo de suas origens operárias. Essa troca de identificação, na maior parte das vezes, faz parte de uma estratégia de cooptação para que ele acabe se posicionando ao lado do capital.

O sindicalismo alemão acredita que haja uma conciliação possível entre o capitalismo e os interesses do trabalhador, entretanto, esta não é uma conciliação fácil. É importante salientar que o sistema de co-gestão alemão não é completamente internalizado pela classe operária. Segundo Prestes Motta (1987), uma pesquisa feita em 1974 com os operários alemães, demonstrou que 75% destes não tinham uma idéia precisa de como funcionava a co-gestão e quais os benefícios que este sistema poderia trazer-lhes. Pode-se dizer que este sistema esteja mais ligado aos sindicalistas do que à classe operária como um todo, até mesmo porque o diretor de trabalho deixa a sua função para passar a ser um executivo afastando-se assim de suas bases. Para Faria (1985), os sistemas de co-gestão alemães permitem que prevaleçam os interesses dos dirigentes em detrimento dos interesses dos trabalhadores. Outro ponto levantado pelo autor é que este sistema é válido apenas para as grandes empresas, as quais podem propiciar melhores condições de trabalho para os seus operários porque suas filiais exploram a mão-de-obra barata dos países periféricos.

2. A PARTICIPAÇÃO NA DINAMARCA

A participação na Dinamarca é regulamentada desde 1947, consistindo em conselhos de trabalho que funcionam em forma de co-gestão. É uma participação bastante ampla, chegando ao nível estratégico da empresa. Os sindicatos procuraram aumentar os poderes dos conselhos dentro da administração, sendo atendidos pelo governo que decretou uma paridade de 30% de trabalhadores nos conselhos de administração. Na Dinamarca existe realmente poder por parte dos conselhos de trabalhadores, no sentido de que eles influenciam as decisões das empresas em benefício da classe trabalhadora. Um exemplo disto pode ser o resultado da pesquisa da Fundação Européia Para a Melhoria Das Condições De Vida e De

Trabalho (1991), onde a Dinamarca aparece, juntamente com a Alemanha, no grupo de empresas em que os trabalhadores apresentam o maior envolvimento na mudança tecnológica. Segundo a pesquisa, estes resultados são decorrentes da grande tradição, nestes países, de cooperação entre as administrações e os sindicatos.

3. AS COLETIVIZAÇÕES ESPANHOLAS

No período da guerra civil espanhola, entre 1936 e 1939, todos os trabalhadores tinham consciência da sua organização (até porque estavam, conforme explicita Lapassade (1977), num momento de constituição do grupo). Nas "coletivizações" a propriedade coletivizada pertencia ao grupo e não ao Estado. Este processo, enquanto durou, foi um sucesso em termos de produtividade tanto no campo como nas empresas. Com o final da guerra civil espanhola, não apenas acabaram-se as coletivizações como também o movimento operário foi praticamente destruído (Antunes e Nogueira, 1981). Apenas em 1958, com a Lei dos Convênios Coletivos é que vai ser retomada as negociações entre patrões e empregados. É no final da década de 50 e início da década de 60, que surgem as comissões operárias espanholas. Estas comissões tinham caráter espontâneo e visavam a resolução de um problema concreto, depois do que dissolviam-se. Em 1964, elas adquiriram um caráter mais permanente através da estrutura sindical oficial, conhecida como a luta legal, que fornecia a alguns membros das comissões cargos dentro dos sindicatos. Entretanto, as direções dos movimentos mantinham-se na clandestinidade, visando unificar os diferentes ramos da estrutura sindical verticalizada. Isto deu uma grande base ao movimento, que permitiu um rearranjo da classe trabalhadora espanhola.

“As comissões operárias - diz um de seus primeiros documentos - são uma forma de oposição unida de todos os trabalhadores sem distinção de crenças ou compromissos religiosos ou políticos, às estruturas sindicais que não servem. Nasceram como uma necessidade de defender nossas reivindicações imediatas e de preparar um amanhã de liberdade e unidade sindical, e por isso as comissões operárias não são hoje, nem pretendem ser amanhã, um sindicato e menos ainda um agrupamento político. As comissões operárias são um agrupamento independente da classe operária, para a defesa de seus interesses” (Antunes e Nogueira, 1981, p.51).

4. A PARTICIPAÇÃO NA FRANÇA

A França apresenta um tipo de participação baseado na comissão de fábrica. Estas comissões são obrigatórias a partir do momento em que a empresa possui mais de cinquenta assalariados. Geralmente, não possuem grande poder de decisão consistindo, na maior parte das vezes, em canais de comunicação entre os dirigentes e os empregados. Estas comissões são mistas com membros eleitos pelos empregados e membros indicados pelos empregadores. Elas acabam, na maior parte das vezes, dirigindo-se ou sendo dirigidas para a área de benefícios.

Segundo pesquisa da Fundação Européia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1991), a França aparece no terceiro e último grupo, ou seja, de menor participação. Esta pesquisa analisou que as reformas da lei Auroux estão se processando muito lentamente e a administração ainda mantém as suas prerrogativas de gestão. Junto com a França aparecem no mesmo grupo a Espanha e o Reino Unido.

5. A PARTICIPAÇÃO NA GRÃ-BRETANHA

Na Grã-Bretanha a participação é concretizada, principalmente, através de representantes do sindicato eleitos dentro das fábricas. Estes representantes são pagos pelos empregadores, mas têm uma função diferenciada, que é de negociação entre trabalhadores e patrões. No Brasil existe algo similar: membros eleitos para a diretoria de sindicatos que continuam a ser pagos pelos seus empregadores, tendo um terço (Sindicato dos Aeroviários) de seu tempo livre para atividades sindicais. Segundo Prestes Motta (1982) o movimento sindical britânico é muito forte, mas não chega a constituir uma forma de co-gestão. Marchington (1992) identifica várias “ondas” de interesse na participação:

QUADRO 3 - “Ondas” de interesse pela participação na Grã-Bretanha

ondas	1ª onda	2ª onda	3ª onda	4ª onda	5ª onda
dados					
período	Final do século XIX	Durante e logo depois da Primeira Guerra Mundial	Durante a Segunda Guerra Mundial	Anos 70	Anos 80
causas	Altruísmo de empresários e interesse em evitar sindicatos	Pressões sócio-econômicas e vontade de integrar os trabalhadores às fábricas	Esforço de guerra para estimular a produção e reduzir conflitos	Harmonização do regulamento das companhias e a presença de trabalhadores diretores nas companhias européias	Patrocinada pela gerência, sem grande pressão dos empregados ou sindicatos, dirigida para aumentar o comprometimento e a identificação com a organização e seus sucessos
tipo	Divisão de lucros	Conselhos de fábrica - participação consultiva	Negociação coletiva, participação representativa	Participação consultiva e representativa	EI - envolvimento dos empregados, individualista

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Marchington (1992).

Segundo Laville (1992), a participação nas empresas européias teve um desenvolvimento similar ao inglês, obedecendo às tendências de cada década. Os anos 70 foram marcados pela discussão das condições de trabalho e da democracia industrial e já nos anos 80 predominaram os grupos de expressão, círculos de qualidade e outros projetos de empresa. Para o autor, os anos 90 serão de transformação da organização do trabalho. Com relação aos anos 70 e 80 percebe-se uma confluência entre Marchington (1992) e Laville (1992), mas embora as tendências de participação tenham sido similares, cada país guardou as suas particularidades.

Como pode-se observar pelo histórico, a participação surgiu no continente europeu com a conotação de democracia industrial. Apenas nos últimos anos da década de 80, em alguns países, a participação tem apresentado um caráter de maior envolvimento do trabalhador de uma forma individual que pode ser associado ao modelo japonês e às abordagens americanas da escola gerencial e dos psicólogos humanistas. A seguir, serão discutidos os modelos japonês e brasileiro.

2.2.2 A PARTICIPAÇÃO NO MODELO JAPONÊS

Segundo Salerno (1987), as práticas de qualidade e de participação tiveram sua origem no Japão na década de 60, quando o "made in Japan" costumava ser associado à péssima qualidade de seus produtos. Primeiramente foram desenvolvidos programas de inovação administrativas que consistiram na introdução dos CCQs e posteriormente JIT e

KANBAN⁷. Depois vieram as inovações tecnológicas, ou seja, os investimentos em maquinário mais moderno. Cabe também ressaltar, que toda esta inovação foi possível graças ao grande investimento americano no pós-guerra, quando os USA mandaram para o Japão, não apenas dólares, como também seus administradores como Deming e outros. Segundo Tauile (1987) e Antunes (1995), o forte sindicalismo japonês foi destruído na década de 50 e reconstruído, posteriormente, aliado aos grandes grupos econômicos. Surgiu, então, no Japão, o sindicalismo de empresa, que demonstrou ser um terreno fértil para as novas práticas gerenciais de **envolvimento** dos funcionários.

Os CCQs têm como motivação básica a participação, reunindo esforços para o bom desenvolvimento da empresa. Estes CCQs funcionam como um time, podendo consistir de 6 a 10 pessoas "voluntárias"⁸ que reúnem-se em horários determinados para levantar os problemas e as soluções para o trabalho cotidiano. Os CCQs não visam modificar a organização do trabalho, mas sua maior contribuição pode ser atribuída à restauração do saber do trabalhador operacional. O trabalhador pode repensar o seu trabalho cotidiano, embora não tenha o poder de modificá-lo, pode fazer sugestões que, quando julgadas adequadas, são implantadas, abre um canal de comunicação com a administração.

⁷ O método de produção JUST IN TIME é um dos grandes pilares do Toyotismo ou produção enxuta. Ele é um instrumento de controle da produção, que visa otimizar a produção, atendendo à demanda o mais rápido possível e minimizando os estoques das empresas (intermediários, finais e de matérias primas). O JUST IN TIME tanto pode ser externo, ou seja, abarcar a relação da empresa com seus fornecedores, como interno, abranger as relações dos diferentes departamentos da organização (Leite, 1994). O método KANBAN ou KAN-BAN é a base do JUST IN TIME e consiste em formar uma cadeia de informações paralela aos fluxos reais de produção (de posto anterior para posto posterior) no sentido inverso. Desta forma, são feitas encomendas pelos postos posteriores aos postos anteriores. Estas encomendas são feitas através de cartazes (em japonês KAN-BAN) que circulam em caixas vazias no sentido posto posterior a posto anterior. Assim sendo, circulam caixas cheias de produtos no sentido do fluxo real de produção e caixas vazias com cartazes no sentido inverso (Coriat, 1994).

⁸ A palavra voluntárias encontra-se entre aspas porque muitas vezes o CCQ tem um caráter obrigatório, seja isto dito explicitamente ou não.

O JIT/KANBAN modifica a organização do trabalho, pois esta prática inverte a concepção fordista de produção. Com o JIT/KANBAN, a orientação passa a ser feita pela demanda inclusive durante o processo de produção. A organização dos trabalhadores passa a ser em células de produção, onde os trabalhadores deixam de ser tão especializados e passam a ser multifuncionais. Cada célula corresponde a uma parte do processo, se ocorre algum tipo de erro na produção, esta pode ser paralisada e o defeito é logo identificado, propiciando desta forma, a sua rápida eliminação. Outra inovação é quanto à supervisão do controle de qualidade, que passa a ser feito pelo próprio operário que produz, aumentando a sua responsabilização pelo trabalho. Esta prática também inclui uma padronização de processo, onde todas as tarefas são escritas, para que possam ser repetidas de forma idêntica até por um trabalhador menos experiente.

Hirata (1993) aborda centralmente a questão da existência ou não de um modelo japonês e se este é passível de ser aplicado em outros contextos. Este modelo japonês seria embasado na inovação organizacional propiciando uma descentralização do comando e uma produção flexível. Isto é conseguido através da flexibilização do trabalho operário, ou seja, ele passa a exercer mais de uma função e a trabalhar em equipe. As relações entre empresas se modificam, aumenta o diálogo com os fornecedores, tendendo a uma parceria e aumenta o número de empresas subcontratadas. A abertura ao mercado internacional é outro pressuposto importante do modelo japonês.

Segundo Afonso Fleury (1993) o modelo japonês tem sua grande força calcada na inovação tecnológica, principalmente embasada na qualidade de sua mão-de-obra. Para tal, a condição japonesa de emprego vitalício é fundamental, pois garante que a mão-de-obra treinada não vá embora. O planejamento a médio e longo prazos também propicia um bom desenvolvimento tecnológico.

Wood (1993) e Coriat (1993) têm opiniões contrárias em relação à universalidade do modelo japonês. Wood (1993) salienta que este modelo não é universalizante devido às características marcadamente únicas da cultura japonesa, como por exemplo, o fato dos japoneses serem bastante exigentes consigo mesmos. Para o autor, a eficácia deste modelo estaria no estilo rígido japonês, tanto ao que se refere à supervisão de terceiros como ao autocontrole. Desta forma, é possível diminuir hierarquias e controles, sem diminuir a qualidade do trabalho.

Já Coriat (1993) parte do pressuposto de que a grande produtividade é gerada pela flexibilidade, sem se preocupar em analisar porque esta flexibilidade é bem sucedida no Japão como fez Wood (1993). Para Coriat (1993), fatores históricos propiciaram a emergência deste modelo como: uma intensa racionalização do trabalho, tanto ao nível do trabalhador como da máquina; ao invés de negociação salarial, foi buscado o comprometimento e o envolvimento com o trabalho e a resolução da necessidade de aumentar a produtividade através do hardware, automação, e do software - cópia dos modelos de abastecimento dos supermercados. Através da confluência destes fatores se constituiu o modo de produção no Japão, possibilitando uma indústria flexível com grande capacidade de adaptação da produção à demanda. Apesar de Coriat (1993) ressaltar a universalidade do modelo japonês, a sua análise do momento histórico acaba por demonstrar que houve uma grande confluência de fatores fundamentais para a eclosão deste modelo, o que leva a encarar este modelo como particular ao invés de universal.

Apesar de serem em muitos sentidos inovadoras, as idéias que são a base do modelo japonês não contradizem as diretrizes tayloristas. A busca ainda é de uma maior produtividade, embora em alguns aspectos se esteja fazendo o movimento contrário a Taylor, ou seja, envolvendo o trabalhador não apenas na execução da tarefa, como mentalmente.

2.2.3 A PARTICIPAÇÃO NO BRASIL

As formas mais evoluídas de participação, ou seja, divisão do poder ao nível estratégico, como co-gestão (codeterminação), delegação ou autogestão (controle), não são comuns no Brasil. Mais recentemente, existem os casos de autogestão⁹ relatados pelo diretor técnico da Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) como a Cobertores Parahyba, com 450 trabalhadores, a Consid, com 1100 trabalhadores, a Cootrac (Cooperativa dos Trabalhadores da Cerâmica Matarazzo), com 300 empregados e a Remington, com 120 trabalhadores (Folha de São Paulo, 1995).

Segundo Moura (1990), existem várias empresas no Brasil que se pode chamar de participativas. Ele cita as seguintes organizações: Semco, Mangels, Stihl, B. Braun, diversas escolas e ações comunitárias. O autor argumenta que, de maneira geral, os resultados têm sido extremamente promissores.

Piccinini (1994) lembra que a participação do trabalhador não é uma tradição no Brasil, o qual estaria dentro do quadro paternalista de gestão encontrado entre os países latino-americanos. Existem também resistências aos conselhos e comissões de fábrica mesmo por parte de algumas lideranças sindicais, por entender que estes poderiam enfraquecer os sindicatos e, por parte dos patrões, que os consideram como uma ameaça ao “status quo”, interferindo nos padrões de autoridade vigentes.

⁹ Alguns casos aqui citados tratam-se de cooperativas, o que para Faria (1985) não constitui um verdadeiro exemplo de autogestão, conforme já foi explanado. Entretanto, como este trabalho não se propõe a aprofundar a discussão da autogestão, não faremos tal diferenciação.

O que se pode presumir é que o modelo participacionista tem entrado no Brasil predominantemente através das práticas japonesas de gestão. Embora estas práticas aumentem o nível de participação do trabalhador, várias críticas podem ser feitas a elas e a maneira como são conduzidas. Uma das práticas mais difundidas é o CCQ, que no Brasil foi lançado em 1971 pela Volkswagen de São Bernardo do Campo. Em 1974, a Embraer lançou o seu programa de círculos e, em 1987, já haviam mais de 2000 empresas implantando CCQ por todo o país (Oliveira, 1990).

Leite (1994) distingue três momentos distintos de reestruturação produtiva no Brasil. O primeiro teria ocorrido por volta do final dos anos setenta e foi marcado, entre outras coisas, pelas iniciativas de grupos de CCQ. Entretanto, esta proposta vinha muita desvirtuada da proposta original japonesa, já que as empresas brasileiras não se preocupavam em alterar de modo significativo as formas de organização do trabalho ou em investir em novos equipamentos microeletrônicos. Para a mesma autora, o segundo período, que vai da metade da década de 80 até o seu final, é marcado pela rápida difusão dos equipamentos. Embora existam iniciativas de mudanças nas formas de organização do trabalho baseadas nas práticas japonesas, o empenho empresarial para tanto é fraco. No terceiro período, identifica-se esforços por parte das empresas em implantar novas estratégias organizacionais como a adoção de novas formas de gestão da mão-de-obra. Neste sentido pode-se depreender que os CCQs encontrados nos dias de hoje tenham tanto a influência do primeiro período, como do último, mais transformador.

Segundo Oliveira (1990), na visão dos trabalhadores a introdução do CCQ não tem sido positiva, com exceção dos prêmios recebidos que são apenas uma pequena parte dos lucros conferidos à empresa por suas sugestões. Eles acreditam que o CCQ causa demissão enquanto a carga de trabalho é mantida e distribuída entre os que ficaram. Os trabalhadores

afirmam que não são contra o avanço de novas técnicas, inclusive as administrativas, mas sim contra o pequeno retorno que recebem pela sua contribuição. No caso do CCQ, eles consideram que esta técnica ajuda a aumentar a produtividade, pelo que eles ganham muitas vezes prêmios simbólicos, enquanto colegas perdem seus empregos.

Lobo (1993) argumenta que a prática de modelos japoneses é colocada como algo que não deve ser copiado, mas adaptado ao contexto brasileiro. A alta rotatividade da mão-de-obra brasileira é uma dificuldade à implementação deste modelo, pois a grande quantidade de treinamento necessária seria constantemente desperdiçada¹⁰. Por outro lado, os trabalhadores que chegam ao mercado de trabalho têm uma formação precária seja em nível de formação escolar, seja em nível de formação técnica. Outros empecilhos à implementação do modelo japonês, seriam a pouca confiabilidade do esquema de subcontratação de empresas e a forte oposição do sindicato, que vê este modelo como mais um meio de explorar o trabalhador. Os administradores procuram utilizar este modelo no que há de útil para o incremento da produção, entretanto, a parte que corresponde às compensações e ao aumento da participação dos funcionários é reduzida. É permitido a estes funcionários que participem mais se for para contribuir com o incremento da produção, mas não há uma democratização do processo de gestão. O administrador brasileiro continua portando-se de maneira autoritária, sendo esta uma forma de gestão mais habitual.

A questão está colocada para empresários, trabalhadores e sindicatos. Existe entre as empresas e os sindicatos de trabalhadores uma relação autoritária e é difícil para ambos

¹⁰ Na realidade, o treinamento dado ao funcionário que deixa a empresa pode ser considerado desperdiçado para a organização, mas o trabalhador tem um ganho em qualificação.

assumirem uma outra fórmula de relacionamento. Empresários e corpo gerencial pressentem que sem um modelo mais participativo não alcançarão a qualidade necessária e, conseqüentemente, perderão mercado. Eles ainda procuram uma forma de propiciar a participação no processo produtivo, sem no entanto, democratizar as relações de trabalho. Será isto possível? Do ponto de vista psicológico é muito complicado, pois uma abertura em um setor, propiciaria o questionamento em outros setores. Por outro lado, os sindicatos também estão acostumados a uma relação autoritária, colocam-se frente aos empregadores de forma crítica e reivindicante. Para eles também é difícil assumir uma postura de participação, aonde precisam efetivamente sugerir melhorias e assumir responsabilidades.

2.3 A QUALIDADE E A PARTICIPAÇÃO

2.3.1 A QUALIDADE TOTAL E A PARTICIPAÇÃO

A necessidade da qualidade está clara para a maioria dos empresários de todo o mundo. Clientes e usuários de serviços estão cada dia mais exigentes, recusando-se a aceitar produtos e serviços de baixa qualidade. Um exemplo desta valorização da qualidade de produtos e serviços é a recente edição da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor (Código de Defesa do Consumidor, 1991). A união de alta qualidade e baixos custos tem ocasionado uma grande competitividade entre as empresas em nível mundial. Com a economia cada vez mais globalizada, o nível de qualidade passa a ser determinante para a sobrevivência de uma empresa.

Falconi (1992) chama a atenção para o fato dos empresários, em geral, não se aprofundarem o suficiente para perceber o que é básico para o desenvolvimento da competitividade de suas empresas. Para o autor, os seguintes aspectos são fundamentais:

“a. O TQC, na abordagem japonesa, é a conjugação de métodos gerenciais que são difundidos a todas as pessoas da empresa com o desenvolvimento de um clima que conduza à emoção pelo trabalho. O resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para sua vida.

b. O TQC é baseado essencialmente num programa de educação e treinamento através do qual todas as pessoas da empresa devem mudar a sua maneira de pensar.

Por exemplo: o operador de máquina.

‘Eu era um operador de máquina. Hoje gerencio a máquina.’

c. O TQC é um programa gerencial centrado nas pessoas e, portanto, é importante:

c.1. Aprimorar o recrutamento e seleção, no sentido de se ter um quadro mínimo mas ótimo.

c.2. Educar e treinar as pessoas de tal forma a transformá-las nos ‘melhores do mundo’ naquilo que fazem.

c.3. Reter estas pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um.

c.4. Criar condições para que cada empregado tenha orgulho de sua empresa e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de quaisquer dificuldades” (Falconi, 1992, p.149).

Nestas colocações, percebe-se que não pode se produzir com qualidade sem investir nos recursos humanos. Moller (1992) coloca que a nova consciência da qualidade não se concentra apenas nos produtos, mas também na qualidade dos esforços do indivíduo. Para ele é preciso “(...) inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível” (Moller, 1992, p.5). Para que isto ocorra, se faz necessário que o trabalhador esteja envolvido com a empresa, seu trabalho e seu desenvolvimento. Este envolvimento é conseguido através da participação. Também Falconi (1992) ressalta que para um treinamento ter efeito é preciso que a pessoa sinta a necessidade deste, deseje ser treinada e que isto ocorra através da participação.

2.3.2 DA QUALIDADE AO ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Segundo o consultor de empresas Sérgio Leme Beniamino (Zero Hora, 1994), a capacidade dos empregados é utilizada em apenas 60%, porque eles não estão dispostos a se envolver realmente com o trabalho. Para prestar um serviço com qualidade, é preciso reverter este quadro, é preciso que o funcionário esteja comprometido com a instituição. Para comprometer o funcionário as empresas têm procurado a estratégia do envolvimento.

Heloani (1994) observa que no Brasil a visão da administração participativa se restringe aos modelos japoneses, mas a cultura brasileira é diferente. Por exemplo, no Brasil não existe o hábito da participação. Para o autor, as empresas que adotam outras formas de se relacionar com os trabalhadores têm tido sucesso. Isto passa por : cuidado com as questões sociais, mudança de postura em relação ao emprego e à hierarquia. *“No Brasil, esse tipo de gestão está ligado a questões sociais mais amplas que não podem ser desprezadas para se obter as metas almejadas”* (Heloani, 1994, p.103). Essa postura reflete que a administração participativa não pode ser encarada como uma mera técnica gerencial.

Fleury (1994) refere que entre as mudanças culturais que envolvem as relações de poder, as que mais lhe chamam atenção são as que lidam com o envolvimento e participação dos trabalhadores. Ela apóia a sua análise numa tipologia proposta por Coriat (apud Fleury, 1994), onde o autor identifica três tipos de envolvimento:

- O envolvimento imposto e controlado. Onde o controle social é feito pela organização do trabalho e os métodos antigos são reforçados pela tecnologia. O trabalho é rotinizado e parcelado. O CCQ pode ser usado, mas dificilmente dá resultados em qualidade.

- O envolvimento estimulado. Existe uma reorganização do trabalho, priorizando os princípios de flexibilidade e multifuncionalidade. O envolvimento dos funcionários com a produtividade e qualidade é conseguido através de trocas (por itens como estabilidade no emprego, salário, bônus, etc.). O comprometimento e envolvimento do trabalhador é fortemente encorajado, mas conservando na mão dos gestores o poder, através das negociações frouxas e pouco claras.

- O envolvimento negociado. A organização do trabalho permanece no mesmo padrão do tipo anterior, porém variando o tipo de negociação, agora claro e formalizado em negociações coletivas.

Segundo Fleury (1994), a maioria das empresas brasileiras, na década passada, estavam no nível do envolvimento imposto e controlado, mas hoje existe um movimento das empresas rumo ao envolvimento estimulado. Entretanto, ao nível de envolvimento negociado, apenas duas empresas dentre as vinte¹¹ pesquisadas pareciam se encaminhar.

Tanto Heloani (1994) quanto Fleury (1994) enfatizam que este envolvimento estimulado, embora ainda mantenha muito poder nas mãos dos dirigentes da organização, é uma mudança de postura em relação ao trabalhador. Esse envolvimento, apesar de ser intencional por parte do capital, acaba por abrir um espaço de discussão. Este espaço, apesar de pequeno, pode ser um caminho em direção à retomada da subjetivação¹² do trabalhador frente a sua tarefa.

¹¹ Fleury (1994) pesquisou vinte empresas paulistas e gaúchas, mas para o artigo em questão ela usou apenas os dados das empresas paulistas, não constando o número específico de empresas.

¹² Subjetivar é definido como tornar subjetivo, ou seja, relativo ao sujeito (FERREIRA, 1986). É uma maneira do trabalhador deixar de ser um autômato frente a sua tarefa e envolver-se como o sujeito do seu trabalho.

Segundo Dejours (1988), existe uma antinomia entre satisfação e organização do trabalho que pode ser percebida na análise do conteúdo significativo do trabalho. Para o autor, quanto mais rígida é a organização do trabalho, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo do trabalho significativo e também são menores as possibilidades de mudanças, aumentando o sofrimento no trabalho.

Se considerarmos que a administração participativa abre um espaço para que o trabalhador transforme o seu sofrimento em curiosidade e criatividade pelo trabalho bem feito, isto estará contribuindo para o seu bem-estar. Dejours (1992) coloca que para o trabalho deixar de provocar o sofrimento patogênico e constituir-se no sofrimento criativo seria preciso duas articulações por parte do sujeito: a ressonância simbólica e o espaço público. A ressonância simbólica acontece quando o sujeito consegue integrar ao trabalho a sua história, a sua subjetividade; quando a situação de trabalho torna-se um veículo para o engajamento de suas relações sociais e afetivas. O espaço público seria a reconstituição do espaço da palavra na organização, um lugar de transparência, onde o sujeito toma conhecimento do trabalho dos demais e do processo como um todo; também lugar de um certo exibicionismo de seu trabalho. Este é um espaço de trocas e negociações dentro do trabalho, o qual suscita a solidariedade. *“Esse reconhecimento mútuo está na base da filiação e da construção do coletivo de trabalho”* (Dejours, 1992, p.170). A criação coletiva de defesas contra o sofrimento, através das trocas intersubjetivas, propicia a significação do sofrimento e possivelmente a sua passagem do patogênico ao criativo.

Pode-se depreender que se os círculos de controle da qualidade cumprirem a sua função algumas das condições para a significação do sofrimento estarão satisfeitas. Os CCQ podem propiciar um espaço privilegiado para a palavra do trabalhador e uma via de acesso aos escalões mais elevados da organização. Os círculos podem estimular a vivência coletiva e

a solidariedade do grupo em torno de suas idéias. O trabalho dos círculos costuma ser mostrado, às vezes inclusive com fotos, o que pode satisfazer a necessidade de aprovação e reconhecimento pessoal por parte do trabalhador.

Pode-se concluir que a participação em termos de Brasil está ainda engatinhando comparada aos modelos europeus ou japoneses. Embora o modelo japonês esteja mais próximo do brasileiro por utilizar principalmente a gerência participativa, este propicia maiores recompensas econômicas. Entretanto, acredita-se que a participação, por menor que seja, abre uma brecha para que o trabalhador possa dar novo significado ao seu trabalho. Esta apropriação de saber por parte do trabalhador traz a ele maior saúde mental. Ainda que na visão do sindicato ocorra uma exploração do conhecimento operário, acredita-se numa troca entre a empresa e o operário, onde a primeira entra com investimento em treinamento e momentos de encontros e o trabalhador com as sugestões. Deve-se lembrar que a empresa é ainda a maior beneficiária deste tipo de participação.

3. MÉTODO

Para esta dissertação estudou-se dois casos de empresas pertencentes a um mesmo setor da economia gaúcha. Decidiu-se por estudar dois casos num mesmo setor porque como as particularidades de cada sistema participativo já são bastante distintas, estaria propiciando-se o aparecimento de uma maior quantidade de similaridades. As empresas investigadas foram selecionadas dentre as que já possuíam práticas participativas implantadas a pelo menos dois anos. Isto para evitar o viés dos primeiros momentos de implantação, quando a empresa é tomada pela euforia de uma prática nova. Ambas situam-se na região metropolitana de Porto Alegre, que compreende Vale do Sinos, Vale do Caí, cidades próximas à serra gaúcha e litoral.

Os pesquisados expressaram a sua perspectiva sobre o tema através de entrevistas em grupos com a utilização da técnica de “Focus Group”. Esta é uma técnica muito utilizada pelo marketing e, segundo Morgan (1988), ela pode ser usada pelas ciências sociais, pois permite a obtenção de dados através da interação do grupo, que não são possíveis em outras técnicas. Outras vantagens desta técnica seriam a sua habilidade de explorar tópicos e gerar hipóteses. Esta técnica propicia o aparecimento de uma opinião do grupo, mais do que individual. Uma desvantagem, que pode ocorrer, é que algumas pessoas deixem de expressar opiniões que possam ser “mal compreendidas” pelos outros.

3.1 MODO DE INVESTIGAÇÃO

O modo de investigação escolhido foi o estudo de caso, este é um estudo descritivo, onde o uso de dois casos possibilita o estabelecimento de paralelos numa análise qualitativa.

“No estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de um hospital, por exemplo, a outros hospitais. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (Triviños, 1995, p. 111).

Segundo Yin (1981) a comparação de casos pode trazer resultados bastante frutíferos, embora através destes não possa emergir uma teoria.

Bruyne (1991) argumenta que *os estudos de caso baseados numa teoria e referentes a um objeto de conhecimento que dela decorre diretamente tendem a testar a validade empírica de um sistema de hipóteses (Bruyne et al, 1991, p. 227)*. Este autor acredita que desta forma os estudos de caso podem permitir certas generalizações empíricas, embora estas tenham uma validade transitória até que novas informações sejam obtidas. Entretanto, para que isto ocorra é preciso que haja a separação entre o acidental e o essencial no caso analisado e a descoberta de fenômenos mais típicos do que únicos.

Neste trabalho procurou-se através dos estudos de caso resultados analíticos que pudessem levantar hipóteses para futuros estudos sem, entretanto, desconsiderar os fenômenos típicos descritos na teoria que pudessem ser observados em ambos casos. Neste sentido, visou-se possibilitar que este estudo pudesse servir de teste empírico de algumas proposições teóricas. Embora o número de entrevistados tenha sido reduzido, procurou-se enfatizar a visão dos operários de chão de fábrica a respeito de suas opiniões e vivências dentro

da gerência participativa. A visão dos gerentes foi abordada anteriormente com relação ao tema da participação nos trabalhos de Antunes (1994) e Vidal (1997).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no setor químico, com duas empresas de pequeno porte, embora pertençam a grupos maiores. Participaram dos grupos de discussão 38 trabalhadores. O setor será descrito em um capítulo à parte. As empresas e os trabalhadores serão descritos a seguir.

3.2.1 AS EMPRESAS ESCOLHIDAS

Procurou-se selecionar empresas do segmento industrial, em detrimento dos segmentos de serviços e de comércio. Segundo a pesquisa de Fornasier, Rodrigues e Roesch (1993) este segmento parece confirmar a tese de que é a vanguarda de inovações gerenciais e tecnológicas. As organizações selecionadas pertencem a grandes grupos de empresas, sendo a Y pertencente a um grupo nacional e a H, a um grupo internacional de origem européia. Considerando-se os parâmetros estabelecidos, as empresas selecionadas deveriam:

- possuir Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e,
- além dos CCQs, mais duas práticas de gerência participativa implantadas,

- a pelo menos dois anos e não mais de seis anos,
- ser de pequeno ou médio porte.

3.2.2 PERFIL DOS TRABALHADORES

Foram selecionados trabalhadores que tivessem entrado nas empresas anteriormente a implantação das práticas de gerência participativa e, portanto, que tivessem vivenciado o processo de implantação das mesmas. Foi delimitado que seriam entrevistados trabalhadores sem nenhum nível de chefia e que estivessem ligados diretamente à produção, o que englobou os setores de: produção, controle de qualidade, envazamento, almoxarifado e manutenção. Optou-se por selecionar trabalhadores que participassem de CCQs.

QUADRO 4 - As áreas de atuação dos trabalhadores pesquisados

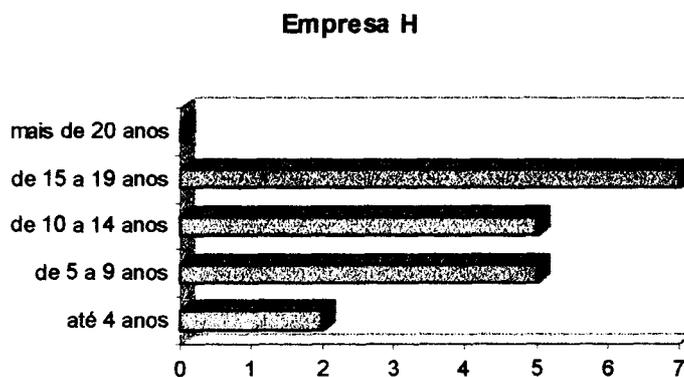
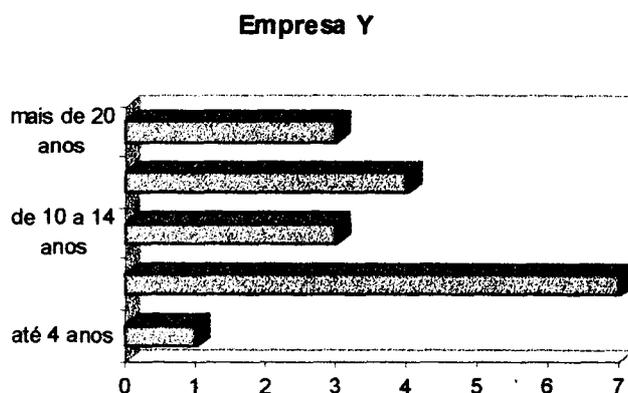
ÁREAS	EMPRESA Y	EMPRESA H
MANUTENÇÃO	7	3
PRODUÇÃO	5	11
ENVAZAMENTO	3	3
ALMOXARIFADO	3	2
TOTAL DE TRAB.	18	20

Fonte: dados colhidos nos grupos de discussão junto aos trabalhadores.

Foram também entrevistados, nas duas empresas, coordenadores para que dessem a visão da organização com relação a estes processos participativos. Na empresa Y entrevistou-se o coordenador de produção, o coordenador de recursos humanos e o coordenador de grupos. Na empresa H entrevistou-se o coordenador de produção, o coordenador de recursos humanos e o coordenador do sistema de garantia da qualidade.

Entre os trabalhadores que participaram dos grupos de discussão da empresa Y, dois eram mulheres, correspondendo a um percentual de 11% feminino e 89% masculino. Na empresa H todos eram do sexo masculino.

3.2.2.1 GRÁFICO DOS TRABALHADORES POR TEMPO DE EMPRESA



Nos gráficos apresentados, percebe-se que a faixa com a maior concentração de funcionários pesquisados na empresa Y foi a dos 5 a 9 anos e na empresa H foi a dos 15 a 19 anos. Ambas empresas apresentam sete funcionários, dentre os pesquisados, com mais de quinze anos de empresa. O tempo de empresa dos trabalhadores ouvidos pela pesquisa foi muito parecido nas duas empresas, sendo que a média de tempo de empresa dos funcionários

da Y está por volta de 12 anos e na H, 11 anos. Entretanto, a organização Y tem uma população geral de operários com menos tempo de empresa do que a H, devido ao seu elevado índice de rotatividade.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram entrevistas de grupo semi-estruturadas, entrevistas abertas individuais, observações do ambiente e a pesquisa exploratória, dados classificados como primários. Como dados secundários, pode-se citar as pesquisas de materiais que falam das empresas e dos assuntos pesquisados. Foram analisadas pesquisas institucionais, bem como publicações internas. Reportagens e pesquisas que tratam dos assuntos abordados completam os dados secundários.

Foi usado o método de discussão em grupos visando enfatizar as questões comuns ao grupo. Para tal, usou-se um roteiro semi-estruturado adaptado à realidade de cada empresa (conforme transcrito nos anexos 2 e 4). Neste roteiro procurou-se abordar as práticas participativas existentes em cada empresa, por isso a diferença entre os tópicos dos grupos de discussão numa e noutra organização.

A coleta de dados foi realizada no último bimestre 1995 e no primeiro bimestre de 1996. Em março e abril de 1997, foram feitas novas visitas às empresas, visando complementar e atualizar dados. Em ambas empresas foram realizados quatro grupos de entrevista, sendo todos conduzidos pela autora e gravados, para posterior transcrição e análise.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para este trabalho optou-se por utilizar a análise de conteúdo por esta destinar-se a verificação de hipóteses e/ou questões. Uma outra função da análise de conteúdo seria a de permitir a descoberta de conteúdos que não estão sendo claramente manifestados pelo sujeito da pesquisa (Minayo, 1994). Também foi importante para a escolha deste método de análise o tipo de material a ser trabalhado, qual seja, comunicações orais que foram gravadas e transcritas. Segundo Bardin (1977), este método é um meio para estudar as comunicações humanas, enfatizando o conteúdo das mensagens. Pois foi o estudo do conteúdo destas comunicações que nortearam a análise da autora.

Num primeiro momento, foi feita uma pré-análise do material, o qual foi organizado em categorias preliminares, também orientadas pela teoria. Na fase de análise, dividiu-se o material em unidades de registro¹³, visando ampliação e consolidação das categorias. A unidade de registro escolhida foi o tema que, segundo Minayo (1994), é uma modalidade das mais utilizadas por aqueles que empregam a análise de conteúdo.

Este procedimento foi adotado com cada empresa, seguindo as questões formuladas no trabalho. No capítulo das conclusões, procurou-se as convergências entre cada caso. Para tal usou-se a descrição analítica como forma de expressar os conteúdos das mensagens. Também foram cruzados dados obtidos em materiais e informações do setor de recursos humanos das empresas.

¹³ Segundo Minayo (1994) e Richardson (1985) podemos optar por várias unidades de registro para analisarmos o conteúdo do material. Esta unidade serve como base para a decomposição da mensagem a ser analisada. As unidades de registro podem ser palavras, frases, orações ou temas. Segundo Minayo (1994) o tema é uma modalidade de unidade das mais utilizadas para a análise de conteúdo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo sofreu limitações principalmente por objetivar levantar percepções ao invés de fatos concretos e por colher informações de uma das partes que compõem as relações de trabalho. Neste sentido, procurou-se fazer algumas entrevistas com o corpo gerencial e confrontar algumas informações, sempre que possível, com dados oficiais da empresa.

A coleta de dados foi realizada conforme a disponibilidade de cada empresa, o que acabou acarretando algumas limitações. O coordenador de recursos humanos da empresa Y, sugeriu que todas as entrevistas fossem feitas na mesma semana para evitar o revezamento de férias que inviabilizaria a retirada dos operadores dos locais de trabalho para a realização dos grupos de discussão. Os dados foram coletados em três semanas. Na primeira fez-se contatos preliminares e entrevista com o coordenador de recursos humanos, na segunda assistiu-se à Semana Interna de Qualidade e Prevenção de Acidentes do Trabalho e, na terceira, reuniu-se os grupos de discussão e realizou-se as demais entrevistas. Após este período, houve outros contatos com a empresa que estão relatados no Anexo 1.

Na empresa H, foi sugerido pelo coordenador da qualidade que os grupos fossem feitos um por semana, para que fosse possível ter operadores no perfil desejado, pois assim teria-se acesso aos trabalhadores dos três turnos. Então, nas quatro semanas subsequentes fez-se diversas visitas à empresa. Uma visita por semana para a realização dos grupos, e outras para as entrevistas com os coordenadores, para visitas aos locais de trabalho e para levantamento de dados junto ao recursos humanos.

Em ambas empresas os participantes dos grupos foram designados pelos representantes da organização conforme o perfil traçado pela pesquisadora. Na empresa Y,

devido a uma taxa de rotatividade superior, o fator limitante foi encontrar pessoas com mais tempo de casa, que tivessem acompanhado o processo e que estivessem disponíveis naquela semana. Na empresa H, o número de operadores era muito pequeno e dentro destes os que correspondiam ao perfil estiveram praticamente todos no grupos de discussão.

É importante salientar que nos grupos de discussão tem-se que contar com um certo controle que os trabalhadores se impõem por temerem se expor frente aos colegas, desta forma pode ter limitado a expressão de algumas opiniões desfavoráveis à empresa. Entretanto, a pesquisa tinha como objetivo colher a percepção dos trabalhadores como um grupo. Pela observação direta da pesquisadora, percebeu-se que o grupo começava mais contido, mas descontraía-se aos poucos. Houve manifestações negativas em relação à empresa em ambas organizações, sendo mais constante no caso Y.

Com relação à análise dos dados, visitas posteriores às empresas deram uma dimensão longitudinal ao estudo. Se por um lado os dados foram obtidos no final de 1995 e início de 1996, por outro, pode-se observar o desenrolar da participação em ambos casos.

4. O SETOR INDUSTRIAL ESTUDADO - A INDÚSTRIA QUÍMICA

Segundo Coutinho et alii (1993), a indústria química apresenta um grande volume de capital e de investimento em P&D. Existe também uma grande interdependência entre os seus segmentos, gerando uma estrutura complexa com alto grau de interdependência tecnológica. É característica desta indústria uma grande gama de matérias primas, rotas tecnológicas e aplicação de produtos que podem ser substituídos entre si.

O setor químico é considerado um setor altamente concentrado, pois existem grandes barreiras de acesso a novas empresas que desejam ingressar neste mercado. A necessidade de um grande volume de capital, dificuldade de acesso às matérias primas e a barreira tecnológica são exemplos das dificuldades impostas a empresas que almejam ingressar no setor (Ferraz, Kupfer e Haguenaue, 1995).

A indústria química mundial é composta, predominantemente, de um conjunto de grandes empresas, altamente diversificadas e integradas, convivendo com outro conjunto de pequenas empresas especializadas. A crescente globalização deste mercado, tem propiciado que grandes empresas dominem o mercado mundial, fazendo com que trocas entre matrizes e filiais ocupem um grande espaço no mercado internacional. Apesar disto, a produção de químicos tem crescido no Terceiro Mundo, principalmente nos países produtores de petróleo.

Coutinho et alii (1993) dividiu o setor em *commodities*, *pseudocommodities*, química fina e especialidades, deixando à parte o setor do petróleo. *Commodities* compreende a química inorgânica pesada, intermediários orgânicos de grande tonelagem e intermediários para fertilizantes. *Pseudocommodities* são os plásticos, elastômeros (borrachas sintéticas) e

plastificantes resinas termorrígidas. A química fina pode ser exemplificada com os fármacos (humanos e veterinários) e com os defensivos agrícolas. E, por fim, as especialidades são os aditivos diversos, corantes, catalisadores e revestimentos especiais. Neste trabalho, foram pesquisadas duas empresas que atuam nos ramos de química fina e especialidades.

Estes ramos apresentam características semelhantes em comparação aos outros dois. Enquanto no ramo de *commodities* e *pseudocommodities* é fundamental o volume de capital, o acesso às matérias primas e o volume de produção, entre a química fina e as especialidades é importante o acesso à tecnologia e a integração com os clientes através do desenvolvimento de soluções individuais.

Outras características importantes deste setor são o alto investimento em P&D e em microeletrônica, que possibilita que atuem poucos operadores por planta química - em alguns casos, dois homens por turno.

4.1 HISTÓRICO DO SETOR

O ritmo do progresso neste setor foi intenso até o final da década de 60, por ser uma indústria baseada na ciência. A crise do petróleo nos anos 70, associada ao grande desenvolvimento tecnológico dos anos 60, causou uma mudança radical nas estratégias básicas das grandes corporações. Estas empresas procuraram reajustar as suas operações a novos padrões de preços e custos. No final dos anos 70 ocorreu a crise das economias industrializadas e a entrada no mercado de novos concorrentes (países do Oriente Médio e Canadá). Nos anos 80, verificou-se uma nova reestruturação ou ainda uma racionalização da produção. Com os anos 90, acontece uma nova reestruturação, desta vez devido à super oferta

de químicos ocasionada pelo excesso da produção dos países tradicionais e pela entrada de novos competidores no mercado.

Esta reestruturação foi marcada por desinvestimentos, consolidação e diversificação de mercados. Os desinvestimentos constituíram-se, principalmente, pela formação de Joint-ventures, tendo as empresas concentrado-se em famílias de produtos ou feito simples permuta de ativos. Houve uma consolidação dos negócios nos segmentos de química fina e especialidades, ou seja, estes firmaram-se no mercado. A diversificação concentrou-se nas linhas e produtos do segmento de *pseudocommodities* (plásticos, borrachas sintéticas e plastificantes) com um aumento da variedade dos produtos oferecidos (Coutinho et alii, 1993 e Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1995).

Neste contexto, desenvolveram-se as duas empresas pesquisadas, ambas fundadas na década de cinquenta. Elas foram provenientes de iniciativas regionais, mas foram com os anos sofrendo modificações em grande parte geradas pelas influências macroeconômicas. A empresa Y foi vendida, na década de setenta a um grupo nacional e a empresa H, no mesmo período, foi vendida a um grupo multinacional.

5. AS EMPRESAS ESTUDADAS

Neste capítulo, procurou-se descrever e analisar os processos participativos de ambas organizações pesquisadas. Para tal, dividiu-se o capítulo em duas partes, uma para cada empresa, abordando os principais aspectos encontrados.

5.1 A EMPRESA Y

A empresa Y foi fundada em 1954, começando na comercialização de produtos químicos, quatro anos depois passou a produzi-los. Foram fundadas, também, mais duas empresas, atuantes em ramo diferente da primeira. Quase vinte anos depois de sua fundação, foi vendida para um grupo de capital nacional, possuidor de outras quinze empresas atuantes nos mais diversos ramos da economia. Em 1985, a empresa Y é fundada como uma unidade autônoma, sendo as outras empresas de ramo distinto do químico, vendidas.

Em 1989, foi iniciado o processo de Gestão para a Qualidade com a implantação do CQT, baseado nos grupos de CCQ japoneses. Isto ocorreu pela contratação específica de um consultor, que implantou os grupos. A proposta inicial era de melhorar uma determinada unidade de produção. Foram abertos canais de comunicação entre as gerências das áreas de desenvolvimento e industrial, posto que antes não havia. Contrataram-se analistas de processo, prontos para intervir, eliminando assim a inspeção final. Ao término deste período, perceberam-se resultados positivos em comunicação e relacionamento.

Em 1990, a empresa iniciou o processo de Gestão para a Qualidade. Foi lançado um programa de treinamento comportamental, que acabou se tornando o estopim para um processo de melhorias contínuas. A empresa começou a controlar o seu processo de qualidade. Neste período, foi constatado que a média gerência não estava participando do processo. A diretoria resolveu, então, começar um processo de envolvimento desse escalão.

Em 1991, a empresa começou a ouvir o cliente interno através de pesquisa. Com isso obteve dados sobre pontos positivos e falhas do sistema. Para trabalhar as falhas, eles resolveram ouvir os clientes externos, através de pesquisa de satisfação.

O coordenador de recursos humanos entendeu que o processo da empresa Y não teve um início, meio ou fim definidos. Entretanto, ele acredita que este processo iniciou em maio de 1992, com o intenso programa de treinamento e com o lançamento de um curso para todos os funcionários conhecerem melhor a empresa.

Através do quadro do histórico do Círculo da Qualidade do Trabalho (CQT) na empresa pode-se avaliar a evolução do processo participativo.

QUADRO 5 - Histórico dos CQTs na empresa Y

Ano	Nº de projetos implantados	Nº de grupos	Nº de pessoas envolvidas nos grupos
1990	5	12	96
1991	5	15	120
1992	6	16	178
1993	18	35	215
1994	129	28	143
1995	78	28	144

Fonte: dados fornecidos em entrevista pelo coordenador de CQT.

Percebe-se por este quadro, que houve um grande aumento de produção de projetos no ano de 1993. Pode-se indicar 1994 como o ano de maior produção dos grupos, o que parece indicar um maior envolvimento. Em 1995 é observado uma grande produção em termos de projetos implantados. Segundo o coordenador dos grupos de CQT, nos anos de 1990, 1991 e 1992 houve um grande número de pessoas envolvidas nos grupos. Este número elevado devia-se mais ao intenso treinamento do que à participação propriamente, ou seja, as pessoas faziam grupos motivadas pelos treinamentos, mas não havia comprometimento. Devido à venda de várias linhas de produtos em janeiro de 1996, os grupos foram desestruturados por um corte de pessoal que atingiu principalmente a área produtiva.

Devido às dificuldades econômicas vivenciadas, a empresa reduziu fortemente o número de funcionários. Em 1992 havia 410 funcionários e em novembro de 1995 permaneciam 320, sendo que um corte grande de pessoal havia sido feito em setembro de 1995. Em novembro de 1995 haviam 3 diretores, 5 gerentes e 12 coordenadores. Em março de 1997, 1 diretor, 3 gerentes e 8 coordenadores entre 138 funcionários. A tendência da empresa é diminuir ainda mais o quadro de pessoal, de forma que a segurança no emprego apareceu como primeira preocupação dos empregados pesquisados em 1997 pelo setor de recursos humanos. É importante ressaltar que numa pesquisa anterior também realizada pelo setor de recursos humanos no final de 1996, foi constatado que a maior preocupação dos funcionários eram melhores salários, tendo estes sido ajustados de acordo com a média do mercado a preocupação dominante passou a ser segurança no emprego. A faixa salarial desta organização (em novembro/95) era 50% inferior à faixa salarial da empresa H (janeiro/96). Hoje ambas apresentam o mesmo nível salarial que é a média do mercado do setor químico.

5.1.1 A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS NOS ÍNDICES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo objetiva avaliar as possíveis interrelações, entre os dados de recursos humanos e as práticas participativas. Procurou-se correlacionar as variações dos índices de absenteísmos, atestados, etc. com os momentos vividos pela empresa, enfatizando o processo participativo.

Os dados analisados foram a média de rotatividade mensal e anual, a média mensal de absenteísmo, a média mensal de atestados médicos e o número total de acidentes do trabalho. Estes dados foram comparados em diferentes períodos, referentes ao verificado antes da implantação das práticas participativas, durante e auge das mesmas e depois de sua desarticulação. No ano de 1994, as práticas tiveram seu ápice com o intenso treinamento; foi também o ano de certificação pela ISO 9001.

QUADRO 6 - Índices da área de recursos humanos

ANOS ÍNDICES	1992	1993	1994	1995	1996
Absenteísmo	972hs 1,3%	802hs 1,1%	427hs 0,6%	340hs 0,6%	78hs 0,3%
Atestados	641hs 0,8%	766hs 1,1%	473hs 0,7%	490hs 0,8%	195hs 0,8%
Rotatividade anual	1,7% 20,4%	5,4% 64,8%	4,2% 50,4%	2,9% 34,8%	8,8% 105,6%
Acidentes No. por 100 func.	9 2,2	7 1,8	17 4,6	11 3,4	3 2,2
No. de func.	410	386	367	320	135

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pelos recursos humanos da empresa.

Percebe-se que houve uma redução para a metade no índice de absenteísmo durante o ano de maior intensidade de política de envolvimento do trabalhador. O ano de 1994 constituiu-se num momento especial, com intenso treinamento, muitos grupos de CCQ e também com a preparação para a auditoria de certificação da ISO 9001. Esta redução do índice de absenteísmo (de 1,1 % em 1993 para 0,6% em 1994) é bastante significativa, pois ela apresenta uma diminuição de praticamente 50% entre um ano e outro. A variação parece estar ligada às políticas de participação, que visavam envolver o trabalhador. Em 1996, verifica-se mais uma redução drástica deste índice, que cai mais uma vez pela sua metade (de 0,6% para 0,3%). Esta segunda redução, entretanto, pode ser mais associada ao medo de perder o emprego do que ao envolvimento do trabalhador. Em janeiro de 1996, houve um grande corte de pessoal que por um lado deixou todos muito temerosos em relação à segurança no trabalho e, por outro, desarticulou os grupos de CQT. Enfim, pode-se associar dois fatores à variação destes índices de absenteísmo: as intensas políticas participativas dos anos de 1994 e 1995 e a alta rotatividade observada a partir de 1993. O medo de perder o emprego parece ter sido o responsável pelo último corte radical observado no índice de absenteísmo, ou ainda, como a empresa encolheu muito pode-se também deduzir que foram sendo preservados os funcionários que dentre outras qualidades também eram assíduos.

A apresentação de atestados médicos foi praticamente uniforme no período analisado. Houve uma elevação no ano de 1993 (de 0,8% em 1992 para 1,1%) e uma diminuição no ano de 1994 (de 1,1% em 1993 para 0,7%), que constituiu-se na maior variação durante o período analisado. Nos anos subseqüentes, este índice retorna ao patamar observado em 1992 (0,8% em 1995, 0,8% em 1996) o que parece indicar uma certa constância. Segundo os dados fornecidos pela empresa, não foi encontrado nenhum fato que pudesse ser associado a esta elevação de horas de atestados no ano de 1993.

Os índices de acidentes de trabalho apresentaram uma elevação significativa nos períodos de 94 e 95. Em 1994 o número de 17 (4,6 acidentes para cada 100 funcionários) é mais que o dobro do ano anterior (em 1993 foi de 1,8 acidentes para cada 100 funcionários) e o dobro do ano de 1992 (2,2 acidentes para cada 100 funcionários). Isto pode ter ocorrido pelo estresse que adveio com o maior envolvimento no trabalho, com a carga maior de tarefas e/ou ainda com a entrada de muitas modificações no processo produtivo. Pode ter sido difícil ao funcionário se adaptar a todas estas modificações. Segundo o departamento de recursos humanos, nada foi registrado em relação a mudanças nas condições de segurança e/ou à atuação das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs). Em 1996, o índice retorna para o patamar de 2,2 acidentes para cada 100 funcionários.

O índice de rotatividade¹⁴ está apresentado em percentagem, mostrando a média mensal e anual. O que se observa é que, em 1992, quando a empresa estava nos primórdios da implantação das políticas de envolvimento, alcançou o seu menor índice mensal (1,7%). O maior índice ocorreu no ano de 1996, com 8,8% ao mês e 105% ao ano. Segundo Jotz e Vidal (1997) o turnover da Brown (nome fictício para uma empresa multinacional sediada em Porto Alegre) em 1995 é de 0,5 à 1% mensal, o que é considerado muito baixo para os padrões brasileiros, pois, segundo Sabóia (apud Roesch, 1991), a média anual de rotatividade dos empregados da indústria atingia 75% em 1982. Segundo Carvalho (apud Leite, 1994) a rotatividade de trabalhadores não qualificados na indústria era de 71,5% em 1985, sendo que a rotatividade de operários é de 59,3% em 1985 e de 72,2% em 1988. Logo, podemos concluir que a empresa Y apresentou em seu menor índice uma média anual de rotatividade

¹⁴ A fórmula da rotatividade é $(A + D) : 2 = V$ e $(V \times 100) : NF$. Sendo A, número de admitidos no período, D, número de demitidos no período, V, variação de pessoal no período e NF, a média do número total de funcionários no período.

de 20,4%, que é bom se comparado ao índice citado por Sabóia (apud Roesch, 1991) e Carvalho (apud Leite, 1994), mas que, entretanto, é ruim se comparado a uma empresa que apresenta padrões de excelência em recursos humanos, como a empresa Browm (média anual de 6 a 12%). Já o índice de rotatividade de 105,6% é muito negativo por ter superado inclusive os parâmetros mais elevados citados. O que aconteceu com a empresa Y, em 1996, foi que ela reduziu em mais da metade do seu número de funcionários implicando este elevado índice. O que se pode observar pelos índices de rotatividade desta empresa é que o seu turnover está mais ligado à crise vivida pela empresa e à conseqüente redução de quadro, do que às políticas de recursos humanos voltadas para a qualidade.

Em síntese, os dados concretos de absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho e atestados médicos não demonstraram que a prática participativa tenha elevado a satisfação do trabalhador para com a empresa. Existe também a possibilidade destes índices não refletirem diretamente o nível de satisfação do funcionário, como é o caso do fator rotatividade. A rotatividade demonstrou estar mais ligada às condições da empresa e ao seu interesse em manter, ou não, os funcionários. O índice de absenteísmo diminuiu pela metade nos anos de maior mobilização participativa. Os atestados médicos mantiveram-se praticamente constantes. Já os acidentes de trabalho tiveram um desempenho negativo correlacionado às práticas participativas (CQT e outros). Eles aumentaram justamente nos anos de maior mobilização participativa.

5.1.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Neste item, será analisada a percepção do trabalhador em relação às diferentes práticas participativas existentes na empresa e em relação a forma como ele passa a encarar a sua chefia e sua satisfação com estas inovações. As práticas existentes nesta empresa são os grupos de CCQ ou CQT, como é chamado na empresa e como é colocado para o trabalhador nos grupos de discussão; as comissões de solução de problemas e o jornal. Cada uma destas práticas será apresentada de forma independente. Serão abordadas também as percepções dos trabalhadores em relação às suas chefias, que aparecem associadas às práticas participativas ou decorrentes destas. Procurar-se-á mapear os meios ou canais de participação citados pelos trabalhadores. E, por fim, buscar-se-á na fala do trabalhador o seu nível de satisfação com a empresa quanto às políticas participativas.

5.1.2.1 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE OS CQTs

Os trabalhadores percebem o trabalho do CQT como o grande impulsionador de mudanças dentro da organização. Aos grupos de CQT são associados muitos fatores positivos, mas também fatores negativos, os quais estão associados à desmotivação para a participação nos grupos.

Os trabalhadores consideram o melhor relacionamento com a chefia como a maior mudança trazida pelos grupos de CQT. *"Antes tinha que fazer porque o chefe mandou, hoje a*

gente senta e conversa" (manutenção)¹⁵. É importante salientar que esta mudança de postura das chefias é atribuída, segundo os funcionários entrevistados, ao treinamento fornecido como preparação para o CQT. "(...) o CQT na Y não dava certo porque eles passavam... só para nós né, no curso, no momento que eles pegaram e começaram a mandar para chefia também, melhorou (...)" (expedição).

"Estava errado, tinha que ser porque o chefe mandou: - estou aqui para mandar e vocês para fazer. Agora não tem mais isso. (...) Eu acho que foi com essa implantação do CQT, eles, a gente aprende muito, né? (...) É que é muito curso, né? Tem bastante curso aí, tem que aprender" (manutenção).

Parece que o intenso treinamento pelo qual passaram os funcionários da empresa Y foi o responsável pelas mudanças ocorridas na empresa. Os trabalhadores sentem que aprenderam muito com os cursos, chegando a afirmar que este conhecimento adquirido agora pertence a eles. Neste sentido, consideram como um crescimento pessoal, uma qualificação. *"É bom porque daí a gente fica fazendo mais alguma coisa, né, na vida, o que a gente aprende" (manutenção).*

"(...) O CQT para nós, principalmente, em termos de expedição, foi maravilhoso, para nós, porque a gente aprendeu muita coisa. A gente não tinha nem como explicar para os que vinham carregar para os clientes, que vinham retirar. A gente não, dava medo sobre até certos produtos produzidos pela empresa. Então, o CQT, para mim, ali, foi fundamental porque me instruiu bastante sobre os produtos aí e o sistema de trabalho melhorou muito" (almoxarifado).

Este fator parece trazer a recuperação do saber operário, principalmente quando articulado com a maior abertura da chefia. Este resgate se dá no "saber fazer", na tarefa.

¹⁵ Uma análise mais detalhada desta mudança é feita no item específico da percepção do trabalhador acerca da chefia (5.1.3.4).

"(...) Porque, no caso, a empresa também, eles lá de cima, então, o pessoal está vendo que alguma coisa está dando errado. Não é eles que estão o dia a dia ali, no caso, trabalhando, no caso, na produção. Então, eles não sabem o que é. Então, se eles têm um funcionário, estão investindo bastante em curso, em CQT. Então, o que eles estão fazendo? Eles estão tentando te animar para tu expor para eles que problema tem lá dentro. Então, se tu está todo dia, ele está fazendo alguma coisa errado, tem uma nor... uma programação para cumprir, se aquilo que eles estão fazendo está errado, só tu pode dizer o que está errado. Então, eu acho que isso aí vem a te incentivar a esclarecer e ajudar, tanto para ti como para eles. Para ti, melhorias no teu setor de trabalho, ambiente de trabalho, para ter um ambiente melhor e eles saberem qual o problema que tu tem lá dentro, para facilitar e melhorar a qualidade do produto deles. Então, isso aí é um lucro para eles e para nós. Se está acontecendo, está amassando uma latinha, alguma coisa lá, eles não vão saber porque está acontecendo, tu sabe, né? Tu está todos os dias, tu sabe. Tem um parafuso lá que está apertando, está amassando. Mas eles não vão saber, se tu não, se eles não te incentivarem a fazer aquilo ali. É que nem no começo, eles diziam para nós, no começo do CQT: eles querem o funcionário com a cabeça toda. Não é chegar no armário deixar a cabeça ali e levar só o corpo para não pensar. Que no começo era assim, eles mandavam, tinha que fazer aquilo lá, tem que arrastar aquela pedra o dia todo para lá e para cá e tem que ser assim. Não pode usar carrinho. Então, hoje em dia, nós, o pensamento da empresa não é isso aí. Eles querem uma forma mais fácil de trabalhar que venha, de repente, a favorecer eles também. Acho que não é só para nós. Tanto para nós quanto para eles. Portanto é um conjunto que beneficia tanto para nós quanto para eles. (...) Melhorou pelo significado que, antigamente, tu tinha uma dificuldade no teu setor, não podia expor aquilo. Não sei se era, de repente, por medo ou pelo constrangimento. Porque tu levava a tua opinião para um chefe, ele nem te escutava. Então, hoje em dia, então, por que melhorou? Tu tem uma dificuldade lá, então, está difícil de fazer dessa maneira, vamos passar para outra, dessa forma fica mais fácil. Então, para nós, fica bem melhor. Porque tu tem um acesso de como expor, de como tu chegar nele. Ah, assim não dá, então eu quero que faça desse jeito, eu que vou fazer. Antes não era assim, tem que fazer assim e pronto" (produção).

Esta narrativa vem ao encontro do que diz Dejours (1988 e 1992) sobre o sofrimento patogênico no trabalho e como transformá-lo em um sofrimento produtivo. Conforme Dejours (1988), os sentimentos de indignidade, inutilidade e de desqualificação repetem-se nos discursos operários. Para este autor, quanto mais rígida é a organização do trabalho, menores são os seus conteúdos significativos, aumentando assim o sofrimento patogênico. Para que haja uma possibilidade de transformá-lo em sofrimento criativo, é preciso que o

sujeito o integre a sua história, que o trabalho torne-se um veículo para o engajamento de suas relações sociais e afetivas e que o espaço da palavra seja reconstituído na organização. Analisando o que diz este trabalhador da empresa Y, pode-se situar suas afirmações como a reconstituição do espaço para que a sua palavra seja ouvida. A organização reconhece o seu saber, desta forma fazendo com que ele também o reconheça e possa sair dos sentimentos de inutilidade, de indignidade e de desqualificação.

Articulando-se com estas premissas, encontramos a maior integração da empresa Y. Segundo os trabalhadores entrevistados, o CQT promoveu a integração da empresa, apresentou os funcionários uns aos outros. Não apenas barreiras psicológicas, mas também barreiras físicas foram derrubadas, como cercas que fechavam determinados setores da empresa. A aproximação entre os funcionários foi facilitada principalmente através dos cursos e dos grupos de trabalho (CQTs), que integravam trabalhadores de diferentes setores. A integração trouxe um contato informal com as chefias e staff da empresa, propiciando um canal de comunicação alternativo ao formal. Os operários consideram que caíram muitos preconceitos em relação aos *peões*, como eles se auto-denominam. A unificação dos refeitórios aparece como um marco nesta nova relação entre operários, chefias e administração. Antes havia dois refeitórios, um para os *peão* onde era servido o bandeijão e outro dos *zé bonitinho*, hoje sentam todos juntos. Isto trouxe mais intimidade, é mais fácil sentar e conversar com pessoas com as quais se convive.

"(..) não tinha vez que um chefe fosse almoçar com um arigó, ali sentado na mesa com um funcionário, não mesmo, era numa sala isolada com seus pratinhos separados, seus copos separados. Hoje não, hoje sentam o seu diretor XXX do lado do seu XXX, sujo de graxa e eu lá sujo de poeira". (almoxarifado).

"Integração, né, integrado é isso mesmo. Antigamente era, como a gente estava falando, eram várias "empresa Y" dentro da "empresa Y".

Eram grupos isolados. Então, tu passava por um setor, via os caras se quebrando todo, tu pensava: não é do meu setor eu não vou lá ajudar ele. Então, o CQT também ajudou muito isso aí, uniu o pessoal. Então, misturou tudo, administrativo com produção. Então, misturou tudo, porque, no começo, tinha muito, o pessoal não.... Falar com a produção? Barbaridade! Era separadinho; era arigó; aqueles lá, era peão. Agora, os zé bonitinho, aqui, era os fininhos, aquele pessoal lá, muito sujo lá não tem nada. Então, aquilo ali melhorou bastante. Eles mesclaram bastante os grupos. E ficou bem melhor mesmo: nós da produção, o pessoal do envasamento também, são dois setores. Um trabalha com o outro, né? E era separado. Então, agora, tudo junto é um grupo só. Então, melhorou bastante. A integração está jóia, do pessoal" (produção) .

"Em termos de pessoas, em termos de áreas, que eram separadas, não podia, não podia entrar. É isso. Então, isso aí, melhorou muito, porque agora a gente é liberado, se conhece, se cumprimenta. Todo mundo se conhece, se cumprimenta. Quer dizer que é tudo uma família só, agora, né? Depois da implantação do CQT, isso aí melhorou muito, né?" (manutenção).

Desta forma, podemos dizer que os grupos de CQT propiciaram aos trabalhadores uma maneira de integrar as suas relações sociais e afetivas, assim contribuindo para que houvesse maior ressonância simbólica. Esta é também uma forma do trabalhador dar significado ao seu trabalho coletivamente, possibilitando a passagem do sofrimento patogênico ao criativo.

Os operários reconhecem que houve uma grande melhora nas condições de trabalho. Os projetos de CQT melhoraram o sistema de trabalho. " (...) Porque antigamente a gente trabalhava mais. Que tinha máquina, mas era do contrário porque trabalhava mais o corpo humano que a máquina. (...) Aí, com a implantação que nós fizemos, começamos a deixar o corpo fora e deixar a máquina trabalhar" (almoxarifado). A empresa trabalha com a idéia de que o CQT não visa lucro e, sim, melhoria no trabalho. Desta maneira, justifica que os trabalhadores não sejam remunerados pelo seu trabalho nos grupos e, ao mesmo tempo, incentiva-os a fazer projetos que venham melhorar as suas condições de trabalho. "Isso é que ... eles fazem projetos para melhorar o local de trabalho deles (...)" (envazamento).

Também foram relacionados ao CQT alguns aspectos negativos que acabaram por desmotivar os trabalhadores em relação aos grupos. O aspecto que primeiro apareceu em todos os grupos como fator desmobilizador dos CQTs foi a demora, ou a não implantação dos projetos.

"(...) E acho que no início, como ele disse, o CQT era mais bem organizado, o pessoal era mais interessado. Caiu bastante de uns seis meses para cá mais ou menos. O pessoal se desiludiu. Sim, porque eles faziam os projetos e os projetos nunca são aprovados. Então, no nosso caso os comentários dos colegas era: - 'é que a gente faz os projetos e não aprovam e quando aprovam levam muito tempo para implantar'" (envazamento).

"(...) Aí, o pessoal começou a pensar: - 'ah, eles não estão dando bola para nós'. Tem projeto que a gente pedia: - 'ah, tem que ver tal coisa lá na engenharia'. - 'Ah, pode deixar'. Até anotava na agenda e tudo. Aí passava um mês, dois: - 'e aí'? - 'Ah, não deu tempo ainda'. Passava depois lá. - 'Ah, não deu tempo ainda'" (produção).

Os trabalhadores querem ver os seus projetos prontos, implantados. Isto não apenas para usufruir de suas benesses, mas para ver o fruto do seu trabalho, para mostrar aos outros. E no momento que isto começa a falhar, o espaço de trocas, de exibição do trabalho do sujeito fica prejudicado. E ele retorna ao seu lugar de desvalorização, como bem ilustra a frase *"Ah, eles não estão dando bola para nós"*. A resposta coletiva dos operários se faz na desmobilização dos grupos de CQT.

O segundo aspecto negativo observado pelos operários recaiu sobre a remuneração. Os trabalhadores evocam os casos de outras empresas que remuneraram por idéias de CCQ implantadas e lembram os ganhos que a empresa Y obteve com as idéias dadas por eles à nível de CQT.

"A gente faz uns projetos bons aqui e a gente vê que para empresa vai ser um lucro, e aí, para nós, o que eles dão é uma lata de cera. Fazer o que com uma lata de cera? Serviço em casa? A gente comenta com os colegas

dentro da firma: - 'e se tivesse uma participação melhor'? Até uma cesta básica ia ser bem melhor que um kit limpeza¹⁶" (manutenção).

Existe um sentimento entre os trabalhadores de que a empresa ganha mais do que eles com o CQT. Esta queixa está associada a uma reivindicação salarial. Nisto eles sentem-se prejudicados em relação às suas chefias que, segundo os mesmos, recebe aumento de salários pelo maior número de tarefas que passa a exercer, enquanto eles acumulam tarefas sem por isso serem remunerados.

"E eu ganho a mesma coisa, quer dizer, sabe, eu não. Enquanto eu ganho o meu ordenado, a empresa está produzindo cada vez mais, ganhando cada vez mais e eu continuando ali. Eu acho que teria que ter um prêmio, né, para cada cara que fizesse um projeto bom. Sei lá, estipular alguma coisa, né? Porque aí, no caso, as duas partes estariam contentes, né? Porque não adianta só a empresa estar e: - 'pô, eu faço as coisas e faço, faço e a empresa nada" (manutenção).

Esta reivindicação de um prêmio ou compensação apareceu em todos os grupos. Os trabalhadores sentem que estão fazendo mais e não estão sendo remunerados por isso. Eles pensam que a empresa está ganhando mais com este tipo de trabalho.

Os trabalhadores relacionam mais dois aspectos negativos ligados aos grupos de CQT: a diminuição de funcionários e o acúmulo de tarefas. Eles percebem que alguns de seus projetos otimizam certas tarefas, necessitando assim de menor número de trabalhadores. "(...)
Esta foi uma grande vantagem que nós tivemos, que, inclusive, melhorou para a firma que trabalhava com seis homens. Hoje, nós trabalhamos com quatro homens (...)" (almoxarifado).
Em relação à diminuição do número de trabalhadores eles sentem que acumularam tarefas, isto também decorrente das novas normas de qualidade.

¹⁶ Kit limpeza era o prêmio oferecido por idéia implantada. O kit limpeza compunha-se de uma série de produtos de limpeza produzidos pela empresa.

"Inclusive agora, depois que a ISO foi implantada, parece que o serviço ficou mais difícil de trabalhar, muito serviço e a gente ganha a mesma coisa. De organização, inclusive o meu setor que eu trabalho, a gente não tem quem organizar e eles cobram de nós. Então, fica bagunçado. Assim, a gente faz serão, chega em casa cansado e não consegue organizar o serviço nunca. É toda a vida trabalhando, atarefado, e não consegue botar o serviço em dia. O serviço fica atrasado. Isso eu acho, que depois que pegaram o certificado, deveria melhorar o serviço. Se não está retornando, está regredindo" (manutenção).

"Antes tinha mais gente ali, né, cada tarefa tinha gente para fazer bem certinho. Hoje não, ele tem que fazer a tarefa dos três e a mesma coisa bem direitinho, viu? trabalha muito mais. Desgasta mais, né? Chega uma hora que o cara cansa. E a família em casa como é que fica, né? Os filhos é claro" (manutenção).

O trabalhador sente o estresse causado pelo acúmulo de tarefas e cobranças de uma produtividade extremamente elevada. Os entrevistados por Oliveira (1990) viam o CCQ como mais um instrumento de exploração, uma forma do trabalhador ser engajado no trabalho também com a cabeça, dando dicas importantes a administradores e engenheiros no sentido de diminuir o uso da mão-de-obra e os custos da produção. Mas esta questão parece ir mais além, pois o fato do operário entrar com sua cabeça em seu trabalho é muito positivo para ele, pelos motivos já apontados, como dar significação a sua tarefa. Entretanto ele quer cobrar por isto, porque ele ganha pouco. Talvez devesse questionar aqui o fato dele ganhar pouco e não da empresa estar tentando implicá-lo de forma subjetiva ao seu trabalho. A empresa pretende uma maior produtividade, o que não inviabiliza a pequena abertura que esta forma de gestão proporciona. Porém, se o trabalhador encontra-se sobrecarregado, estressado pelo acúmulo de tarefas e exigências talvez tenha-se chegado a um nível de produtividade limite.

5.1.2.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE AS COMISSÕES DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS

As comissões de solução de problemas, de uma forma geral, não fomentaram muita discussão no grupo. Algumas pessoas não entenderam o que se queria dizer com a palavra comissão. Então outros colegas vieram em seu auxílio, lembrando as comissões que existiram na empresa. As comissões citadas foram as seguintes: a da saúde, do transporte, do churrasco de fim de ano, do rancho, dos presentes de fim de ano e o Café com Qualidade.

Foi atribuído ao Café com Qualidade a paternidade das diversas comissões. Isto porque o Café com Qualidade era um programa que ocorria uma vez por mês, em que era oportunizado, a qualquer funcionário que se inscrevesse, tomar o café da manhã com um dos diretores da empresa. Todo mês, ia um diretor diferente e o funcionário que ligasse e marcasse o café teria oportunidade de expor ao diretor suas idéias ou reivindicações. Diante de várias reivindicações no sentido de melhorar o plano de saúde e o sistema de transporte, é que surgiram as comissões que estudaram um plano de saúde melhor e, segundo um funcionário, mostraram que era muito ruim o plano que existia e conseguiram que a empresa substituísse por um outro, mais caro. Também a comissão do transporte reivindicou e conseguiu a compra de novos ônibus para o transporte dos operários. A comissão do rancho também surgiu de uma reivindicação dos funcionários de alterar os produtos que vinham no rancho retirado a baixo custo pelo trabalhador. Assim eles pesquisaram e reorientaram as compras para o que as pessoas em geral mais necessitavam. Neste caso, eles também puderam aumentar um pouco o custo do rancho. A comissão do natal visava organizar os presentes dados pela empresa aos filhos dos trabalhadores menores de doze anos. Antes, eram comprados presentes ao acaso. Com a comissão, começou-se a oferecer ao trabalhador a

possibilidade de escolha dentro dos parâmetros delimitados pela empresa. Finalmente, a comissão do churrasco organizava e fazia o churrasco de fim de ano. Mas no ano da pesquisa, esta comissão tinha deliberado que não era justo alguns estarem assando o churrasco e outros só usufruindo, por isso estavam pesquisando preços para contratar pessoas de fora para a tarefa. Todas estas comissões tiveram sua existência condicionada à resolução do problema específico para o qual foram criadas.

Enfim, o que se percebeu foi que as pessoas não atribuíram grandes mudanças às comissões e outrossim, que estas já eram fruto de uma abertura da empresa. Eles atribuíram ao Café com Qualidade esta aproximação entre o funcionário comum e a diretoria, bem como as melhorias conseguidas pelos trabalhadores, e que foram viabilizadas pelas comissões. O programa do Café com Qualidade havia acabado na época das entrevistas. Um trabalhador opinou que este programa tinha acabado por culpa deles próprios, pois não solicitaram e por falta de quorum acabou. Outra funcionária sugeriu que haviam acabado por falta de assunto. Todos concordaram que foi terminando por falta de participação dos trabalhadores, que teriam na vergonha e/ou no medo de represálias seus motivos inibidores.

5.1.2.3 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE O JORNAL DE FÁBRICA

Numa política de participação, o jornal tem a função de informar os trabalhadores a respeito da organização. Desta forma, eles podem sentir-se mais identificados com a empresa e de posse de maiores informações contribuir de maneira mais efetiva. Em fevereiro de 1994, a empresa fez uma pesquisa interna com o intuito de avaliar o andamento do jornal, ou seja

recolher opiniões dos leitores que pudessem contribuir para melhor atingir os objetivos da organização.

Os resultados desta pesquisa coincidem em muito com o que foi levantado nos grupos de discussão. Percebe-se que, um ano antes (esta pesquisa foi realizada no final de 1994 e os grupos de discussão foram reunidos no final de 1995), havia informações suficientes para que o jornal fosse reformulado, o que não foi feito. Segundo o coordenador de recursos humanos, a empresa optou por mantê-lo no mesmo formato pela sua função de divulgador externo (para clientes e fornecedores) da organização.

Em ambas pesquisas (a da empresa e a deste trabalho), o jornal obteve mais críticas do que avaliações positivas. Como principal ponto positivo da primeira pesquisa, foi ressaltada a adequada divulgação da empresa. Já na segunda pesquisa, foi ressaltado o acesso a informações quanto a vendas, produtos novos e situação geral da empresa - informações que o trabalhador normalmente não tem acesso. Cabe ressaltar que a primeira pesquisa foi feita com vários níveis de funcionários e, a segunda, só com operários.

Os pontos negativos encontrados na primeira pesquisa praticamente coincidem com as críticas feitas pelos trabalhadores nos grupos de discussão. Foi levantado que havia um enfoque nitidamente voltado para o público externo, faltava contar mais da vida do funcionário. Um trabalhador definiu bem vários aspectos negativos do jornal:

“Eu acho também que ele é muito técnico, o jornal. Ele abrange muito pouco em relação ao dia a dia do funcionário. Ele é mais assim: aniversário de não sei quem lá. Às vezes, não tem nada a ver com, em relação ali dentro, sabe? Com a empresa ou como é que está funcionando algum evento que está aparecendo. Como é agora, foi feito da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho), dia onze. Vai aparecer lá por dois meses, três: vai aparecer o jornalzinho” (operador).

*“Aquilo ali, eu acho, que já teria que ter o jornal já essa semana”
(almoxarifado).*

Para este operador, o jornal deveria retratar mais o cotidiano do trabalhador, apresentar mais pontos de identificação e, conseqüentemente, de interesse. Também já em 1994, havia sido levantada a questão do jornal ser muito espaçado, de apresentar os fatos com muito atraso. Esta foi a crítica em que houve maior consenso entre os operários. Com relação à linguagem utilizada ser muito técnica, também já havia sido observado na primeira pesquisa. A extrema seriedade (leia-se linguagem técnica) do jornal desestimulava a leitura. Na primeira pesquisa, foi dito que não se dava o devido espaço ao CQT, sendo o trabalho dos grupos mencionado por um dos entrevistados (segunda pesquisa) como *“uma coisa que chamava muita atenção era o próprio CQT, reportagem sobre os projetos”*(almoxarifado). Neste sentido, ele acrescentou que como os projetos estavam meio parados, nem isto mais estimulava a leitura do jornal. Com relação à distribuição do jornal, na pesquisa da empresa foi levantado que não era feito um endomarketing do jornal e não havia um critério uniforme de distribuição do jornal. Nos grupos de discussão, foi lembrado que o jornal ficava na recepção, cada um que passava pegava o seu, o que efetivamente demonstra não haver uma preocupação maior com a promoção interna do jornal, já que ele ficava à disposição e não era entregue.

Por fim, a pesquisa de 1994 feita pela empresa constatou que 59% dos entrevistados lia apenas uma parte do jornal, que 25% dos entrevistados não se lembrava de nenhum assunto veiculado pelo jornal; que ninguém o colecionava e que, em geral, o jornal não suscitava comentários. Os fatos marcantes mencionados estavam ligados a eventos esportivos e confraternizações. Também nos grupos de discussão de 1995, percebeu-se que as pessoas não tinham muito o que falar sobre o jornal, sendo que muitos dos seus comentários

restringiam-se a tentativas de recordação dos conteúdos do jornal. Percebeu-se pela coincidência de resultados que a maioria dos aspectos negativos levantados em relação ao jornal já eram conhecidos pela diretoria com um ano de antecedência. Segundo o coordenador de recursos humanos, não houve interesse da diretoria em redirecionar o jornal mais para o público interno. Conclui-se, portanto, que o jornal não estava prioritariamente direcionado para ser um veículo de informação interna e facilitador do processo participativo e, sim, divulgador externo da empresa, ou seja, para clientes e fornecedores.

5.1.2.4 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE A CHEFIA

Os trabalhadores, no geral, entenderam que o relacionamento com a chefia melhorou com as práticas participativas ou, mais especificamente, com o CQT. Eles ainda expressaram que a chefia em si melhorou através dos treinamentos tidos em razão dos CQTs. Mas, em suas falas, os trabalhadores deixaram escapar de forma subliminar expressões que denotavam antigos posicionamentos em relação à chefia.

“Eu, na minha opinião, assim, faz 6 anos que eu estou aqui, mas, quando entrei, era assim: pensar em falar com chefe - engenheiro para cima - mas nem pensar; entrava numa porta e corria na outra. Porque era incrível, ninguém prestava, não tinha abertura. No caso, hoje em dia, depois que foi implantado isso aí, tu está caminhando aí, tu pára um diretor, tu pára um gerente para conversar, para expor alguma coisa. Isso aí foi uma melhoria muito grande. Acho que o seu XX também pode concordar (ele concorda) que antigamente era difícil, não tinha abertura nenhuma. Hoje em dia é bom. Que, se tu quer telefonar para alguém lá, ir lá em cima para conversar, que eles têm um tempinho lá, eles te recebem. Melhorou muito mesmo” (operador).

Um outro trabalhador fez uma observação neste sentido um pouco mais contida. “Eu acho que a chefia ficou mais acessível, né? Tem mais participação para os funcionários, se

aventura mais hoje. Pode falar um pouco mais, não pode falar muito, o cara consegue se aproximar mais deles” (manutenção).

Foi discutido no grupo o caso de uma chefia específica, como sendo uma pessoa muito difícil. De um modo geral, foi consenso entre todos de todos os grupos de que o relacionamento com a chefia melhorou. Ou ainda, que a chefia ficou menos autoritária, “*não precisa escolher o lado que vai montar” (produção).*

O trabalhador sente maior liberdade de se dirigir à chefia, não apenas a sua chefia direta como ao staff da empresa. Ao mesmo tempo, ele percebe que é ouvido por esta chefia. Neste sentido, os funcionários também ressaltaram que a unificação do refeitório foi muito importante.

Segundo Motta (1991), a participação direta inicia uma maior equalização de poder ao nível da tarefa. Ele também afirma que nos primeiros momentos de participação direta, esta começa a substituir o autoritarismo dentro do espaço organizacional e a coordenação do grupo acaba por atingir em cheio as chefias mais baixas. Isto se vê confirmado no caso da empresa Y pela descrição de seu gerente sobre o processo da qualidade, o qual foi interrompido em 1992 porque a chefia intermediária não estava engajada. Esta mesma chefia foi identificada como a maior barreira para a implantação do processo da qualidade, mais especificamente o trabalho com os grupos.

“Que tinha antigamente, se viu o primeiro coordenador de CQT que era o XX, né? Diz que no início, ele tentava implantar o CQT na Y e não dava certo porque eles passavam Só para nós, né? No curso, no momento que eles pegaram e começaram a mandar para chefia também, melhorou porque, daí, a gente começou a falar tudo a mesma linguagem. Entendeu? Agora vai lá, fazendo o curso, e eles lá, todos bonitinhos por cima. Daí dói muito cada dia, né? Fica chato, né? Daí não, começaram lá por cima. Um dia estava errado, nunca dava certo. Daí viram que estava errado. Então, começaram lá por cima e, daí, sim, né” (expedição)?

"É, começar por baixo não resolve. Se começa por cima, aí sim. Tinha muito chefe que eles não aceitavam. Bá, falar em fazer reunião: - 'bá, vocês já vão questionando'. E o serviço em nada. Não aceitavam, né? E começaram o pessoal mesmo a falar, né: - 'o grupo não anda por causa do chefe aí, por causa do chefe'. Aí, começaram a mudar os chefes e depois são os primeiros a incentivar" (manutenção).

"Tanto é que hoje eles dizem assim: - 'o CQT é prioridade" (expedição).

Os trabalhadores constataram que a chefia começou a mudar depois do intenso treinamento porque passaram. Eles têm claramente a consciência de que se esta chefia não permite, eles não conseguem viabilizar a sua participação. Isto indica o limite de sua forma de participação, que é uma forma engajada dentro da visão da gerência participativa e não existe um poder maior dos funcionários, a não ser ao nível da tarefa. Eles podem mudar as coisas relacionadas à tarefa, desde que a chefia o permita e a organização aceite e operacionalize suas sugestões.

A chefia foi taxada de não estar cumprindo a sua parte, bem como o resto da administração, para o bom andamento do CQT. *"O CQT ficou desdeixado, foi por parte da comissão organizadora ou da chefia, porque a gente tem feito muitos projetos" (almoxarifado).*

"(...) Que eles prometem, de repente prometem uma coisa, dez dias, passa um ano e não é feito. Aí que o pessoal está murcho. É um ponto fundamental deles injetarem. No começo era assim, tu fazia uma reunião, tinha dois, três chefes contigo, incentivando: - 'Ah, tem que ser assim; dá opinião'. Tu te alevantava" (operador).

"É, tinha reunião de CQT que quando a gente fazia já estava inclusive o cara mesmo que ia mandar fazer, podia mandar fazer o projeto já estava ali, já saía com tudo anotado" (almoxarifado).

Apesar dos trabalhadores se sentirem mais próximos da chefia, eles distinguem bem até onde vai a sua liberdade. Eles sentem que têm maior abertura no relacionamento, mas percebem os limites de sua possibilidade de atuação, demonstram uma certa dependência da presença da chefia durante as reuniões dos grupos para motivarem-se. Isto parece originar-se do fato de que, por mais que se esforcem, não conseguem implantar um projeto sem a intervenção dos superiores.

Num segundo momento, fica claro que não existe uma cumplicidade como a anunciada por Motta (1991) na lógica do “*ganha/ganha*”. Existe uma distância representada na fala dos trabalhadores como nós e eles. Este “eles” engloba chefias, organizadores (no caso do CQT) e administração da empresa. “*Acho que a empresa lucrou com isto aí e nós, em parte, também*” (operador).

No discurso deste trabalhador existe toda uma fala em relação aos benefícios da melhoria das condições de trabalho e que isto visa ajudar a empresa também. Mas na hora de se pronunciar sobre as mudanças, se elas beneficiaram alguém, ele diz que a empresa lucrou e os funcionários apenas em parte. Parece haver uma reivindicação de sua parte a qual ele não expressa ou não percebe. Num outro grupo isto fica mais claro, no sentido de uma reivindicação financeira. Entretanto, especificamente com relação à chefia, são feitas as seguintes afirmações:

“E a chefia, por exemplo, a chefia, quando recebe uma nova tarefa, é remunerada por essa nova tarefa. Esse é o problema maior, global, no sentido que, se tem um cargo de chefia, tu passas a fazer tal tarefa, tu melhora de dinheiro. E o funcionário, infelizmente, o funcionário é dever dele, é obrigação dele fazer uma nova tarefa. Então, isso aí, desmotiva bastante, há uma grande maioria de gente aí desmotivada” (almoxarifado).

“E o seguinte, né, o que chocou bastante o pessoal lá no nosso setor, é que antes de eles colocarem essa lei aí, né, de nós termos que assumir todos os reatores, fazer todo o serviço, né, acumular as funções, nossos

chefes, né, os supervisores, assumiram o outro setor. E, então, o que aconteceu quando eles assumiram outro setor? O que eles ganharam? Eles ganharam aumento, ganharam 40% de aumento. Cada um. E nós? O que que aconteceu conosco? Nós tomamos as funções deles, né? Que muitas coisas que eles faziam, hoje, é nós que fazemos, muitos papéis, nós assinamos tudo lá, coisas que eram para supervisor, né, tudo conosco” (operador).

“(...) E um chefe quando é para ele fazer, assumir uma tarefa, a primeira coisa que vem é dinheiro. Então, tu, aí vai. É o seguinte: ele vai transferindo as tarefas dele para nós, no caso. E o dinheiro? O aumento de salário vem para ele. Para nós vem as tarefas dele para que sejam feitas. Isso, no meu ponto de vista, eu vou ser sincero, porque eu sou assim, eu sou o mais realista possível. Eu acho isso aí um erro gravíssimo em termos de administração. No meu entender é um erro gravíssimo. Vamos dividir o bolo, eu acho que tudo bem, dê para eles, é justo. Dê para eles, eu acho que se eles ganham dez, deveriam ganhar vinte, seria até melhor. Mas que pô, vamos deixar cinco para quem foi sobrecarregado, entendeu?”(operador).

Desta forma, existe uma visão de que a chefia ganhou financeiramente com estas mudanças e os funcionários ganharam mais tarefas. Eles vêem a chefia repassando as suas tarefas para não se sobrecarregar e eles arcando com as mesmas sem nenhuma compensação. Isto marca mais profundamente a chefia como representante da empresa, do capital, ficando com todo o bolo. Também este abismo que existe entre os funcionários e a chefia se manifesta nas suas declarações com relação à diminuição do número de chefias.

“O trabalho que melhorou também foi por causa da própria da, como é que se diz, se dizia, antigamente tinha muito chefe para pouco índio. E que agora não, se tem chefe da expedição, ele é chefe da expedição, é da balança, é de recebimento de uréia, recebimento de embalagens vazias, tudo ficou para ele. Que antigamente era o chefe da embalagens vazias, o chefe do recebimento de uréia, o chefe da expedição e o chefe das cargas líquidas. Agora são cinco repartição, ficou tudo num chefe só, aí ficou melhor, aí os funcionários se aproximaram mais. (...) Diminuiu a chefia um pouco e aproximou mais o pessoal. Depois o próprio pessoal mesmo se ajuda um ao outro. (...)” (almojarifado).

Por esta declaração, percebe-se que o grande número de chefias atrapalhava, burocratizava o serviço. Os próprios funcionários não podiam se integrar mais à empresa e

aos colegas devido ao grande número de chefes. Também argumentam que ter um único chefe integra, todos pertencem ao mesmo grupo e acaba com as burocracias interestores.

Enfim, eles concluem que a chefia ficou mais acessível com as práticas participativas. O ambiente se tornou mais amigável, favorecendo inclusive o relacionamento com o staff da empresa. Criou-se uma proximidade maior entre trabalhador e chefia. Entretanto, isto não foi suficiente para superar a sua oposição natural, ou seja, da chefia como representante dos interesses da empresa em contraste com os interesses dos trabalhadores. Neste sentido, eles vêem a chefia recebendo vantagens em dinheiro pelas mudanças ocorridas na empresa, enquanto os trabalhadores permanecem com o acúmulo de tarefas. Tarefas estas, que sentem ser de suas chefias. Nem o corte no número de chefias, faz os trabalhadores solidarizarem-se com estes. Pelo contrário, eles parecem encontrar aí muitas vantagens. Não imaginam haver algum acúmulo de tarefas para estas chefias, já que estas tarefas estariam sendo repassadas para eles.

5.1.2.5 OS MEIOS DE PARTICIPAÇÃO DISPONÍVEIS PARA O TRABALHADOR

No decorrer das entrevistas, os trabalhadores levantaram os seguintes canais disponíveis para a participação: os cursos, as comissões, os grupos de CQT, os churrascos de 5ª feira, o café com qualidade e contatos informais com chefias e staff da empresa. Pode-se acrescentar a estes fatores citados pelos funcionários, a participação através do jornal, como veículo de informação. Entretanto os funcionários não demonstraram ter o hábito de ler o jornal, por julgarem desinteressante, sendo que desta forma ele falha em sua função de informar.

Entre os meios disponíveis para a participação merecem especial destaque os grupos de CQT. Os CQTs são considerados como os precursores de todos os outros canais de participação. Por exemplo, os cursos são citados como grandes responsáveis pela mudança de postura das chefias. Estes cursos eram voltados para o treinamento de circulistas e líderes de círculos (CCQ). Alguns trabalhadores atribuem o café com qualidade ao CQT, embora este se constitua num outro espaço de participação. O café com qualidade assim como o churrasco das 5as. feiras, constitui-se num espaço distinto do CQT, onde o objetivo é a aproximação da alta administração, gerências e diretoria, dos operários. Entretanto, a sua função é complementar à função dos grupos. Analisando-se o processo de participação desta empresa, pode-se dizer que o fator responsável por estas mudanças é a intenção da diretoria de evoluir em termos de qualidade, inclusive para a implantação da ISO 9001, o que ocasionou a implantação destas práticas participativas. O caminho da participação foi uma opção estratégica desenvolvida pela alta administração para a obtenção de uma maior qualidade de produtos.

5.1.2.6 A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES EM RELAÇÃO À EMPRESA

Os operários manifestaram-se satisfeitos com as melhorias ocorridas na empresa tanto ao nível de ambiente de trabalho, de execução da tarefa, como ao de benefícios. Eles percebem que o ambiente mudou para melhor, com a maior proximidade entre as pessoas. O contato com as chefias e com a alta administração ficou mais próximo. Algumas tarefas ficaram facilitadas através dos projetos implantados pelos CQTs. Os cursos também vieram a facilitar a execução de algumas tarefas. Como exemplo, pode-se citar a declaração de um

trabalhador que através do que aprendeu pôde compreender e, portanto, explicar melhor para os motoristas das empresas clientes o sistema de trabalho da organização. Do bom entendimento das normas de segurança da empresa, depende a execução cuidadosa da tarefa e a não ocorrência de acidentes. Também a proximidade com a alta administração trouxe o respaldo para o funcionário, quando a boa execução de sua tarefa se chocou com um motorista da empresa cliente que se recusou a seguir as regras da Y.

"(...) Então, tem certos elementos que a gente não consegue trabalhar. Então, ali, eu sou um contato desta parte ali. Se ocorre um acidente aqui, explode metade de 'nome da cidade', a Y vai toda pelos ares por causa de um incompetente de um motorista. Então, eu tive um problema ali com um motorista ali. (...) Aí, então foi, o diretor chegou para mim: - 'fulano, o cara que me deixou o caminhão atravessado por aí, mas não dá nem conversa, manda direto falar comigo. O responsável é ele e, se possível, não deixa mais entrar aqui dentro'. Então, aconteceu uma vez comigo e um rapaz ali, um motorista. Aí, pedi um café com qualidade com a diretoria. Tive o café, está, resolvi no outro dia. Aquilo fez um troço muito importante aqui dentro" (...) (almoxarifado).

No caso relatado acima, o trabalhador teve um problema com um motorista da empresa cliente e sua autoridade é reforçada diretamente pela alta administração. Ao passo que, se ele não tivesse acesso aos diretores e fosse reportar-se para a sua chefia, esta teria que dirigir-se ao superior imediato e até chegar alguma indicação de ação poderia ser tarde.

Os benefícios oferecidos pela empresa também sofreram modificações importantes diretamente relacionadas ao processo de participação. Apesar dos funcionários terem ficado satisfeitos com estas melhorias, muitos já nem lembravam. Isto parece indicar o pequeno alcance da capacidade motivadora destes fatores.

Apesar de sentirem muitas mudanças positivas, houve durante as entrevistas um número maior de reivindicações do que de elogios. Em geral, a maioria dos entrevistados pensa que a empresa mudou para a melhor. Entretanto, existem muitas queixas e

reivindicações salariais. A maioria das queixas foi a respeito da remuneração e, especificamente, no caso dos grupos de CQT, foi com relação à falta de incentivo financeiro.

Também foi lembrado que a redução do número de trabalhadores ocasionou um acúmulo de tarefas. Os operários alegam que não conseguem desempenhar suas funções da mesma maneira, sentem que a sua tarefa está sendo executada com menor qualidade ao contrário do que exige a ISO 9000 e do que foi ensinado nos cursos de CQT. Eles sentem-se cansados por nunca conseguirem concluir uma tarefa, por estarem sempre correndo para no final irem para casa com o serviço inacabado. Este fator acaba por recolocá-los na situação de desvalorização do próprio trabalho e traz de volta os sentimentos de indignidade, desqualificação e inutilidade. Segundo Dejours (1988), estes sentimentos exteriorizam-se numa vivência depressiva que se manifesta principalmente pelo cansaço.

Especificamente com relação aos CQTs, os trabalhadores trazem como maior empecilho e aspecto desmotivador a não implantação dos projetos. Isto tem gerado muita insatisfação e desânimo. Alguns funcionários disseram que não deixaram os seus grupos por medo de ficarem marcados e acabarem sendo demitidos como acham que já aconteceu com colegas. Também o grande número de tarefas restringe o tempo que eles possuem para dedicarem-se aos grupos.

No geral, os funcionários apresentaram mais reivindicações do que satisfação com relação à empresa. Considerando-se que foi manifestado pelos trabalhadores que antes a empresa deixava mais a desejar, que efetivamente foram feitos melhoramentos, já descritos, pode-se dizer que o grau de satisfação aumentou. Embora as práticas participativas tenham contribuído para elevar a satisfação dos funcionários, elas por si só não conseguem suprir todas as reivindicações dos trabalhadores. Neste sentido, pode-se citar Heloani (1994) que diz

que este tipo de gestão está ligada a questões sociais mais amplas (como educação, saúde, moradia, etc.) que não podem ser desprezadas para a consecução das metas almejadas.

5.1.3 COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO AVALIADA ATRAVÉS DE ÍNDICES DE RECURSOS HUMANOS E MANIFESTA PELOS TRABALHADORES

Pelo expressado durante os grupos de discussão, os trabalhadores estão mais satisfeitos hoje com a empresa do que estavam há anos atrás (antes da implantação das práticas participativas). Entretanto, o conteúdo dos grupos de discussão está mais crivado de queixas e reivindicações do que de expressões de satisfação.

Os índices de recursos humanos não apontam em uma só direção com unanimidade. O menor índice de absenteísmo poderia revelar uma maior satisfação do trabalhador, associada com a melhoria do ambiente de trabalho causada pelo melhor relacionamento com chefias e colegas. Já o número de atestados médicos manteve-se regular, não sendo afetado pelas políticas de participação. O crescimento do número de acidentes de trabalho atua no sentido de confirmar um aspecto negativo expressado nas entrevistas. Os trabalhadores queixaram-se do acúmulo de tarefas e do cansaço ocasionado pelo elevado ritmo de trabalho, associando a isto uma perda de qualidade no desempenho de suas tarefas. O índice de rotatividade mostrou não estar ligado à satisfação do trabalhador para com a empresa e sim à situação econômica da mesma que demitiu muitos funcionários neste período.

Em síntese, pode-se concluir que os trabalhadores aumentaram o seu nível de satisfação com a empresa, mas seria um erro considerá-los satisfeitos com a organização. As

práticas participativas parecem ter contribuído para melhorar as condições de trabalho (por exemplo, melhor ambiente de trabalho, melhor relacionamento com a chefia, etc.). A maioria das queixas refere-se à remuneração que, no momento analisado, estava defasada em relação à outra empresa pesquisada. Entretanto, seria precipitado considerar os salários como o único fator responsável pelo baixo nível de satisfação dos trabalhadores, já que também existiram queixas bastante constantes em relação ao próprio processo participativo da empresa. Neste sentido, deve-se considerar que a empresa já caminhou na direção de uma maior satisfação de seus trabalhadores com a implantação das práticas participativas e com as melhorias feitas ao nível de benefícios, mas resta ainda muito a ser feito como a revisão da remuneração paga e do próprio processo participativo.

5.2 A EMPRESA H

A empresa fundada por dois sócios, iniciou suas atividades em 1950 na área metropolitana de Porto Alegre, atuando na linha de produtos químicos para o lar. Em 1956, começou a atuar no ramo da agricultura e abriu uma filial em São Paulo e, em 1961, passou a ser uma sociedade anônima.

Em 1977, a empresa H transferiu-se de cidade pois necessitava de mais espaço. Neste mesmo ano, iniciou sua associação com uma multinacional, constituindo-se, neste momento, numa empresa de capital privado, multinacional e estatal. Em 1980, o grupo multinacional adquiriu as ações restantes da empresa, transformando-a num braço importante de sua produção na América Latina.

Este grupo multinacional possui em torno de 80.000 funcionários em todo o mundo espalhados em 145 países, no Brasil, existem 8.000 funcionários em diversos estados. A empresa em estudo conta atualmente com 240 funcionários espalhados em três estados do Brasil. A unidade instalada na região metropolitana de Porto Alegre conta com 78 funcionários, praticamente o mesmo número de janeiro de 1996.

Em 1989, foi iniciado o programa de qualidade total através de treinamentos para gerências e lideranças. Também neste ano, começaram a trabalhar em grupos de melhoria, estruturados como os CCQs, e com sugestões de melhoria feitas individualmente. Em 1990, a empresa começou a escrever as padronizações. Em 1993, iniciaram o trabalho para a obtenção do certificado da ISO 9001 e, em dezembro de 1994, foram certificados. A partir de 1994, foram encerradas as sugestões individuais, e sua função passou a ser incorporada pelos grupos de melhoria. Os anos de 1994 e 1995 foram o ápice do trabalho em grupos de melhoria. Em 1996, houve apenas um grupo de melhoria atuante e, segundo o coordenador de produção, estes grupos foram substituídos pelos times de produção. Em abril de 1996, foi lançada a estrutura dos times de produção, foram organizados em toda a empresa três times ligados às áreas de produção. Foi extinto o cargo de supervisor de produção, ficando a coordenação dos times ao cargo de um líder fixo. Atualmente esta estrutura está sendo repensada, pois a empresa não deseja que o líder acabe exercendo as funções do antigo supervisor. Para repensar a estrutura, foi previsto um workshop para apresentar aos funcionários uma pesquisa de benchmarking, o quadro atual da empresa e uma pesquisa de satisfação em relação aos times realizada com os funcionários.

Atualmente, a empresa atua com o sistema de planejamento integrado (SPI) que começou a ser executado (ou rodado como é dito na empresa) no ano de 1994. Em abril de 1994, foram realizadas várias reuniões. No primeiro dia, vieram pessoas de fora, da cúpula da

empresa discutir metas e diretrizes com os dirigentes. No segundo e terceiro dias, a empresa reuniu as lideranças e mais alguns funcionários para uma avaliação da situação atual, discussão e votação dos objetivos da empresa para o ano. Desde 1996 o SPI deixou de ser rodado por área e passou a ser rodado por time de produção.

Outra prática da empresa é a participação nos resultados (PR) que começou a ser executada no ano de 1995. As negociações das metas foram feitas na metade do ano e a gratificação foi distribuída em dezembro e janeiro do ano seguinte. Já em 1996, as negociações de metas e formas de divisão dos resultados foram realizadas em março e a gratificação distribuída em julho e janeiro do ano seguinte. A comissão de negociação foi constituída de uma comissão de representantes da empresa (diretor geral, coordenador de produção, coordenador de RH e coordenador de sistemas da qualidade) e de uma comissão de empregados. A comissão de funcionários foi eleita, sendo que suas seis vagas foram preenchidas de maneira proporcional às áreas da empresa (fábrica, manutenção e engenharia, administração, laboratórios e departamento de programação e controle da produção). À comissão, juntaram-se ainda dois membros do sindicato, convidados pela diretoria da empresa para assessorarem os trabalhadores nesta negociação.

Esta fórmula de negociação foi baseada nas exigências da medida provisória número 955 de 24 de março de 1995, editada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso. Segundo o coordenador de RH, a empresa definiu que seria melhor negociar resultados do que lucro, pois o grupo é muito grande e ficaria muito difícil avaliar os lucros por causa dos investimentos, etc. Trabalhar em cima de resultados pareceu à empresa mais indicado, já que poderia negociar metas com os funcionários (metas ligadas ao SPI). Para o coordenador de RH, o importante é ter metas claras de conhecimento de todos, não adianta ter metas para poucos. A negociação começou com a definição de metas: a empresa trouxe uma proposta, os

funcionários analisaram e discutiram números e como medi-los. Fechadas as metas, começaram as negociações da parte financeira. O valor total a ser distribuído foi estipulado pela diretoria do grupo nacional em 75% da folha de pagamento. O que entrou em negociação foi a forma de distribuição desta quantia. No primeiro ano, ficou acertado que cada um ganharia 52% do seu salário mais um fixo de R\$350,00, garantindo um mínimo de R\$ 600,00, e no segundo ano, foi negociado uma porcentagem de 37% do salário mais um fixo de R\$450,00, garantindo um mínimo de R\$650,00. Pela diminuição das porcentagens sobre o salário (de 52% em 1995 para 37% em 1996), percebe-se que houve um ganho para os trabalhadores que defendiam a divisão igualitária.

5.2.1 A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS NOS DADOS DE RECURSOS HUMANOS

Foram avaliados os dados de absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho e número total de funcionários¹⁷ da unidade situada na região metropolitana de Porto Alegre. Procurou-se correlacionar a variação destes índices com os momentos vividos pela empresa, enfatizando o processo participativo. No ano de 1994, a empresa foi certificada pela ISO 9001 o que foi conseguido também com a intensificação das práticas participativas, neste sentido procurou-se analisar dados de anos anteriores e posteriores.

¹⁷ O índice de absenteísmo congrega os valores de faltas sem justificativa e de atestados médicos em média mensal, sendo, o primeiro, o valor total e, o segundo, um valor percentual. A empresa Y dispunha de dados separados de absenteísmo e atestados médicos, mas a empresa H possuía apenas a soma destes dois índices. O índice de rotatividade apresentado é a porcentagem mensal e anual. O número de acidentes de trabalho é o total anual. O número de funcionários é o total no mês de dezembro de cada ano.

QUADRO 7 - Índices da área de recursos humanos

Anos Índices	92	93	94	95	96
Absenteísmo e atestados médicos	- -	236hs 1,4%	194hs 1,3%	149hs 1,0%	207hs 1,6%
Rotatividade anual	2% 24%	2,5% 30%	0,7% 9%	16% 19%	1,5% 18%
Acidentes	1	1	-	-	-
No. de Func.	110	90	83	80	70

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pelos recursos humanos da empresa.

A variação nos dados de absenteísmo em percentuais é de 1,4% em 1993, 1,3% em 1994, 1,0% em 1995 e 1,6% em 1996. Segundo o coordenador de produção, nos anos de 1994 e 1995, houve um trabalho muito forte em torno dos grupos de melhoria (CCQs). Em abril de 1996, começou o trabalho dentro da estrutura de times de produção e os grupos de melhoria foram sendo abandonados. Comparando-se estes dados pode-se inferir que os grupos de melhoria ajudaram a reduzir o índice de absenteísmo. O trabalho com os grupos começou no ano de 1990, mas infelizmente a empresa não possui dados de absenteísmo antes de 1993. O que se observa é que em 1993 o índice é baixo e vai diminuindo gradualmente até subir repentinamente em 1996. Segundo a empresa, esta elevação foi causada por duas licenças maternidade.

A rotatividade da empresa H pode ser considerada baixa para os padrões brasileiros, pois o maior índice no período observado é de 30% anual. Comparando os números da empresa H com os índices encontrados por Sabóia (apud Roesch, 1991) e Carvalho (apud Leite, 1994), que são de aproximadamente 70% anual, estes ficam bastante abaixo da média brasileira. Da mesma forma, seu menor índice de rotatividade (9% em 1994) pode ser comparado aos índices de empresas que apresentam padrão de excelência em gestão de recursos humanos conforme o índice de 6% a 12% levantado por Jotz e Vidal (1997). Deve-se

considerar que o ano de 1994 foi de intensa mobilização na empresa, pois foi o ano de certificação pela norma ISO 9001. Isto justificaria um índice significativamente mais baixo, tanto pelo lado da empresa no sentido de estabilizar a sua mão-de-obra treinada, como pelo lado dos trabalhadores que estariam mais comprometidos, como resultado das políticas de participação. Os dois índices mais elevados da empresa H, que ocorreram nos anos de 1992 e 1993 (24% e 30%, respectivamente) foram decorrentes de demissões de dois grupos ocorridas nestes anos em que a empresa passou por uma reestruturação produtiva, o que causou uma redução de mão-de-obra. Em dezembro de 1992, foram demitidos 7 operários e outros 13, em abril de 1993.

Os aumentos e as reduções de quadro produzem um grande impacto nos índices de rotatividade, entretanto quando estes não são uma política da empresa e sim uma decorrência de reestruturação do processo produtivo, podem ser desconsiderados para fins de análise. Descontando as reduções de quadro sofridas pela empresa H, já que as mesmas não foram seguidas de aumento de quadro, obtêm-se índices de aproximadamente 18% e 16% para os anos de 1992 e 1993 respectivamente, o que demonstra uma estabilidade em baixos índices de rotatividade. Em suma, houve uma redução desta taxa em 1994 que pode ser atribuída às políticas participativas da empresa, talvez até pelo próprio interesse da empresa em não trocar pessoas já treinadas. Este índice também foi afetado pela política da empresa de reestruturação do quadro de pessoal, tendo por isto sido mais elevado nos anos de 1992 e 1993.

Com relação aos acidentes de trabalho, percebe-se que ocorreu um único acidente em 1992 e em 1993, não tendo sido registrada qualquer ocorrência desde então. Segundo o coordenador de produção, a empresa H sempre foi muito forte em segurança desde a ocorrência em 1991 de um acidente com produto altamente tóxico. Neste sentido, a não

ocorrência de acidentes parece estar mais atrelada a forte importância dada pela empresa ao aspecto segurança do que às práticas participativas. Entretanto, cabe salientar que o atual sistema de segurança e prevenção de acidentes é conduzido de forma altamente participativa. A segurança é o primeiro assunto da pauta das reuniões mensais dos times de produção.

Conforme os dados apresentados pela empresa H, pode-se depreender que esta tem evoluído no seu padrão de qualidade e participação paulatinamente, mantendo os benefícios já alcançados. Os índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes de trabalho são bastante baixos. Pode-se relacionar as taxas mais baixas de absenteísmo com o período de grupos de melhoria, podendo-se inferir que estes possam ter contribuído para aumentar a satisfação do trabalhador para com a empresa. Deve-se lembrar no entanto que escassez de emprego, risco de perda do emprego, etc poderiam contribuir para que alguém não se sinta encorajado a faltar. O aumento do índice de absenteísmo no ano de 1996 foi justificado pela empresa como tendo sido causado pela licença maternidade de duas funcionárias

A rotatividade da empresa é baixa e estável, teve um declínio considerável no ano de 1994, o que pode ser interpretado como resultado de práticas intensivas de participação. O número de acidentes de trabalho reflete uma mão-de-obra bem orientada e consciente em relação às normas de segurança. Estes dados parecem refletir, além de outros fatores, um bom nível de satisfação dos trabalhadores com relação à empresa que podem estar relacionados às práticas participativas.

5.2.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Para esta análise, focar-se-á a percepção do trabalhador em relação às diferentes práticas participativas existentes nesta empresa e em relação à forma como o trabalhador passa a encarar a sua chefia e sua satisfação com estas inovações. As práticas participativas estudadas neste trabalho são os grupos de melhoria, os quais possuem uma estrutura similar aos grupos de CCQ, a participação nos resultados (PR) e o sistema de planeamento integrado (SPI). A percepção do trabalhador sobre cada uma destas práticas será analisada em itens separados. Procurando atender aos objetivos propostos, analisar-se-á a percepção do trabalhador em relação à sua chefia após a implantação das práticas participativas; procurar-se-á situar os meios disponíveis ao trabalhador para a veiculação de sua participação e; finalmente, buscar-se-á na fala do trabalhador o seu nível de satisfação para com a empresa com o desenvolvimento das políticas participativas.

5.2.2.1 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE OS GRUPOS DE MELHORIA

Os trabalhadores percebem as mudanças na empresa como decorrentes do processo de busca da qualidade e dentro deste processo eles consideram como fator de maior relevância os grupos de melhoria. Em grande parte os trabalhadores expressam apenas aspectos positivos. Quando solicitados para pensarem aspectos negativos, alguns conseguiram explicitar poucos fatores, mas não foi consenso no grupo. Pode-se levantar a hipótese das

peessoas terem receio de falar de aspectos negativos, mas parecia haver um clima de descontração durante a discussão.

O aspecto ligado aos grupos de melhoria que aparece com maior destaque na empresa H é a valorização do trabalho operário. Esta se dá num sentido mais amplo: o operador sente a sua opinião valorizada. Não apenas muitas de suas idéias são aceitas, como todas têm, por parte da chefia, algum tipo de retorno. Neste sentido, acaba tornando possível ao operador reconhecer a valorização do seu saber. Isto porque começa a existir um espaço, onde as opiniões e dúvidas em relação ao trabalho podem tornar-se públicas.

“Vinha de cima para baixo, né, e terminava no supervisor. O supervisor chegava, dava a ordem e ninguém podia dar uma idéia. Por exemplo, vinha um projeto em que o operador a primeira vista já localizava 1001 defeitos, se tu falava, não adiantava. Parecia que tu falava para as paredes, ninguém te dava bola. Tem vários exemplos que a gente pode citar, inclusive que vieram a dar acidentes etc. e que depois refizeram o projeto. E fizeram com a idéia de um e de outro que antes não foi ouvido, né, quer dizer, quem na verdade conhece a área é o operador. Ele é que está ali no dia a dia. Está certo que o engenheiro contribui, mas ele está na sala não sabe como vai funcionar isso na realidade. E, aí então, isso seria um exemplo, existe vários outros” (almoxarifado).

Neste depoimento, o trabalhador afirma que antes dos grupos de melhoria o processo de criação de um novo sistema de trabalho e de intervenção neste vinha de cima para baixo terminando num nível acima do seu, no supervisor. Desta forma, ficava-lhe vetado o acesso ao processo criativo dentro da empresa, seu trabalho era obedecer, cumprir com o designado, assim aflorando os sentimentos designados por Dejours (1988) de desqualificação, indignação e inutilidade. Nesta mesma fala, aparece a valorização do saber operário. O trabalhador diz que o engenheiro contribui, mas é o operador que efetivamente sabe como funciona na realidade.

“Mas quando o operador ia operar a área não funcionava, então, isso aí, agora, é evitado, né? A pessoa que trabalha no local, quase junto com o

projetista, vai juntando idéias e vai montando a melhoria que tiver que ser feita na área. Junto com a pessoa que está operando, né? Inclusive é um gasto a menos para empresa. É como ele falou: acontecia do engenheiro da área, por exemplo, da produção, bolava um troço, passava para o cara da engenharia, e quando montava lá na fábrica não funcionava. Um detalhezinho ou outro não funcionava, né? Então, com isso aí, agora, a gente, com a participação da pessoa que está operando lá, já melhora, né? Todo mundo participando. Cada um dá a sua idéia. Pode dizer: - 'olha isso aqui não vai funcionar, tem que mudar' (produção).

A direção da empresa reconheceu a importância dos grupos de melhoria oficializando a participação destes na implantação de modificações e de novos projetos. Confirmando isto, um operador faz o seguinte relato: *“é que hoje qualquer mudança que tem dentro da empresa, qualquer mudança que tem é via grupos de melhoria. E se tem alguma coisa que vai ser implantada, um sistema novo, passa pelo grupo de melhoria (...)” (produção).* Inclusive na implantação de uma unidade nova, destinada à produção de um novo produto, foram designados dois operadores para acompanhar este processo desde a fase do projeto. *“É que hoje a melhoria já vem do grupo de melhoria. Antigamente, o engenheiro fazia e botava. Hoje não, hoje a melhoria vem do grupo e vai para o engenheiro” (produção).* Desta forma, a empresa começa a oficializar um espaço público para o reconhecimento do trabalho dos operários. No momento em que existe reciprocidade, que as idéias dadas pelos operários, mesmo que não sejam passíveis de implantação, têm retorno por parte da chefia, instaura uma relação de confiabilidade. A relação de confiança, segundo Dejourns (1992), é básica para que possa haver cooperação. É a cooperação dentro do grupo que vai fazer com se atinjam patamares superiores de qualidade. Para Dejourns (1992), deve-se substituir a expressão *“erro humano”* pela expressão *“o erro é humano”*, pois as pessoas erram todos os dias, várias vezes ao dia. E somente com a cooperação pode-se corrigir os erros com a frequência necessária, ou ainda, controlar as suas conseqüências. É preciso que cada trabalhador seja capaz de intervir sobre o trabalho de seus colegas.

“E é uma oportunidade que o cara tem, né? Se o J. fazia um serviço lá e eu fazia o meu, se ele tivesse lá se quebrando, eu passava e não era meu serviço. Hoje não, hoje já tem uma integração maior entre os setores. Antes era muito dividido, hoje não. Hoje, a mecânica precisa de uma força, a manutenção, o PCP, hoje se consegue uma negociação grande em cima disto. Bem mais fácil de trabalhar” (almoxarifado).

Esta maior integração entre os setores também atesta maior liberdade entre os trabalhadores para intervirem no trabalho um dos outros. Os funcionários se sentem mais valorizados com o trabalho em grupo, pois o olhar do colega é importante para testemunhar o seu desempenho.

“Ele¹⁸ trouxe união aos funcionários, digamos, funcionários ficam mais engajados e ficam com mais vontade de trabalhar porque eles sabem que estão fazendo alguma coisa também. É como o X falou antes, antes, o pessoal chegava aqui e vamos fazer isso e pronto, né? Está acabado. Agora não, agora tem um grupo, uma união. E o trabalhador se sente mais valorizado com isso”(produção).

Para que várias destas modificações fossem possíveis, dois fatores foram extremamente importantes: a mudança de perfil das chefias e o treinamento. Os funcionários atribuem estes dois fatores aos grupos de melhoria. Foi mencionado um intenso treinamento basicamente em cima dos procedimentos de produção, o que é comumente designado como “on the job training”, ou seja, treinamento no local de trabalho. Este é um treinamento dirigido à forma de executar a tarefa. Apesar de não ser um treinamento comportamental, ele colaborou para mudar a mentalidade dos trabalhadores e das chefias dos níveis mais baixos, pois visava introduzir uma padronização na forma de executar as tarefas e ao mesmo tempo aumentar a responsabilidade do operador sobre o processo, diminuindo a necessidade de supervisão. Neste sentido, a chefia passa a delegar mais e controlar menos. Um trabalhador falando da modificação da mentalidade diz o seguinte: *“Em geral, inclusive até eu. Se um*

¹⁸ A palavra “Ele” neste caso está referindo-se ao grupo de melhoria.

colega desse opinião, eu poderia até discutir com ele, mas hoje em dia a gente pensa melhor um pouco e vê que não é como antigamente” (produção).

Parece que a nova forma de lidar com a tarefa dentro das regras da qualidade, acabou por introduzir mudanças na maneira das pessoas se relacionarem, principalmente no que diz respeito à visão de grupo. Como tiveram que trabalhar em grupo, isto acabou reforçando outros pontos como o relacionamento entre colegas, conseqüentemente melhorando o ambiente de trabalho. Houve o reconhecimento do valor do trabalho em grupo e, ao mesmo tempo, o grupo valoriza e oportuniza o destaque do indivíduo.

Os trabalhadores também colocaram uma questão relativa à melhoria do trabalho, no sentido da tarefa ficar mais fácil de ser executada. *“É menos, como é que eu vou dizer, esforço físico, né, mais maquinário, mais fácil de trabalhar” (produção).* Os grupos lembraram a melhoria do equipamento utilizado até nas pequenas alterações que introduziram em cada máquina ou em cada linha de produção. A padronização dos procedimentos de produção foi responsável pela melhoria na qualidade dos produtos e também, segundo os trabalhadores, um grande benefício para eles, tendo inclusive diminuído o número de horas-extras. Esta padronização foi toda executada a partir do saber dos operários. Foram reunidos todos os que trabalhavam num mesmo procedimento e elaborado um padrão. Isto gerou muita discussão e pesquisa e, logo após, muito treinamento. *“Tanto é que antigamente não existia. Nós não sabia se estava certo ou não estava. Cada operador fazia de um jeito. Hoje não, hoje todo mundo tem que seguir aquele mesmo procedimento, então não tem como dar errado (...)” (produção).* Neste sentido parece que a padronização, depois de aceita, gerou uma certa segurança para os operadores. Poderia-se argumentar que depois de padronizado o procedimento, o trabalho se tornaria novamente uma rotina. Entretanto, não é isto que se

verifica. As pessoas continuam trabalhando em melhorias. O operário tem autonomia de modificar um processo, desde que esta alteração seja devidamente documentada.

“Ele pega, por exemplo: eles fazem um procedimento para ele fazer um produto em 1 ½ h, passar no sistema em 1 ½ h, mas o operador, com o tempo, começa a conhecer o produto. Ele regula o equipamento para 1h, mas o procedimento está 1 ½ h. Então, ele pode pegar e mandar uma nota para a diretoria responsável. - ‘Olha em 1h nós vamos ganhar tempo’. Fazer o procedimento e vai dar certo igual. Então um item vai mudar, né? Ele tem autoridade para chegar e mudar o procedimento. Tem uma pasta de procedimentos, mandar uma cópia para o X e ele mesmo faz, pega o visto de uns 4 ou 5 cabeças aí dentro, mas é alterado o procedimento” (produção).

O operador demonstra não apenas conhecimento de sua tarefa como do processo como um todo. Colaborando com isto está a multifuncionalidade, os trabalhadores recebem treinamento não apenas para operar em outras áreas como para outras atividades como a manutenção preventiva.

“É bom, claro que é, porque a gente aprende, né? Da maneira como estava sendo, a gente quase não aprendia: simplesmente decorava. Era uma rotina só e era aquilo. Daí, hoje não, o trabalho da gente não é rotina, ninguém tem setor fixo para trabalhar. Isso aí, eu acho que é um dos dados importantes, né, nesse sistema atual que a empresa implantou. Então, esse sistema de rodízio, né, é conforme a precisão. Todo mundo aprendeu a trabalhar em todas as pontas, os operadores. Assim como tem as equipes da embalagem que trabalham em todas as áreas da embalagem, não é uma linha só. A empresa é grande e isso é bom porque a gente conhece mais a fábrica, conhece o instrumento, o funcionamento de cada coisa” (envazamento).

Alguns aspectos negativos ligados aos grupos de melhoria foram levantados, entretanto apenas no último grupo mediante pergunta específica sobre cansaço e estresse. Em relação ao cansaço, foi dito que agora havia menor número de pessoas na área, pois os equipamentos são mais modernos, mas mesmo assim é preciso andar mais. Entretanto associado a este cansaço vem a palavra tranquilidade. “(...) é tu e tu dentro do teu setor, então eu acho que no fim do dia tu vai para casa tranquilo e diz assim: - ‘olha ganhei o meu

dinheiro suando, tranqüilo” (produção). Isto parece não apontar no sentido de um estresse, aonde o cansaço e o sofrimento no trabalho permanecem na psique do trabalhador, mesmo em casa. Parece indicar, isto sim, um sofrimento criativo, onde o cansaço é substituído pela tranqüilidade de ter cumprido com a sua parte. Outro operador citou o aumento de burocracia, papeladas e laudos, agora associados ao processo produtivo, como um fator de esgotamento até pelo aumento de responsabilidade. Entretanto, não foi consenso no grupo, tendo um colega discordado dizendo que isto está sendo resolvido aos poucos.

Observou-se que as atividades e treinamentos dos grupos de melhoria giraram em torno do aperfeiçoamento do processo produtivo. Apesar deste direcionamento, a nova organização do trabalho parece ter facilitado a integração do processo mental na tarefa. Os grupos de melhoria propiciaram o trabalho grupal e com isto geraram uma série de fatores positivos como integração entre colegas, integração dos diferentes escalões, reconhecimento do trabalho do outro e reconhecimento do próprio trabalho pelos outros.

5.2.2.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE O SISTEMA DE PLANEJAMENTO INTEGRADO

O Sistema de Planejamento Integrado (SPI) é um sistema de planejamento elaborado, geralmente no mês de abril, quando a empresa discute as suas metas para o ano seguinte. É feito em 3 encontros, em que são discutidos desde o que se pretende para a empresa no futuro até a realização de um levantamento de objetivos para serem alcançados no ano corrente. Os encontros ocorrem fora da empresa e são conduzidos por profissionais da cúpula da empresa. São chamados a participar os líderes e mais alguns funcionários de cada

setor, num total de vinte e cinco pessoas. Depois dos 3 encontros, são organizados grupos por departamento da empresa, nos quais os líderes expõem o que foi discutido no encontro e levantam junto aos colegas metas para o departamento. Por fim, um comitê coloca as metas em fichas que são distribuídas para todos os departamentos e monta o quadro com o resumo do SPI, que fica exposto na empresa até o ano seguinte.

Ao perguntar-se sobre o SPI, notou-se que o mesmo não estava bem claro para os trabalhadores de uma forma geral. Muitos procuraram elucidar o que se tratava, inclusive requisitando confirmação por parte da entrevistadora e dos demais participantes, o que demonstra que o SPI não estava muito presente para o grupo. *“Eu sei da minha maneira, né? É um grupo de melhorias, não sei bem a definição. O que eu acho que está faltando mais participação assim, que o planejamento integrado existe, está lá, está no quadro, está faltando mais vida, está devagar, está acomodado”* (produção). Houve uma concordância por parte dos entrevistados de que o SPI não estava sendo suficientemente trabalhado. Também o coordenador de produção entende que o SPI ainda não está sendo trabalhado no dia a dia. Ele acredita que isto será alcançado com o tempo. Tanto o coordenador como os trabalhadores justificaram que o SPI foi deixado de lado dado outras questões mais urgentes, diretamente ligadas à produção em si ou ainda aos grupos de melhoria.

Alguns fatores positivos foram associados ao SPI como poder participar e saber os objetivos que estão por traz das metas almejadas. *“(...) hoje nós temos como trabalhar em cima de um objetivo para tentar alcançar, atingir as metas. Não é que nós não tínhamos naquela época, nós não conhecíamos. Existia, mas era só a chefia que determinava, só entre eles”* (produção). Os trabalhadores gostaram de participar deste planejamento e mais ainda de conhecerem as metas e objetivos até para poderem priorizar suas ações no dia a dia. Também com esta participação foi propiciado o entendimento de metas de médio prazo.

“Acho que a gente tem que trabalhar em cima disso aí sem parar, né? Não é coisa que se resolve de uma hora para outra. Tem bastante trabalho. A gente pegou e lançou as prioridades. Acho que foi isso, e em cima disso aí trabalhar para atingir os objetivos propostos” (almoxarifado).

Foi marcante para alguns funcionários¹⁹ o trabalho desenvolvido durante a elaboração do SPI. Foi pedido para cada pessoa imaginar a empresa daqui a 10 anos. E em cima da visão de futuro elaborada em conjunto foi estabelecido o planejamento de objetivos. Alguns trabalhadores lembravam-se de que havia sido solicitado pelos organizadores do SPI que pensassem na empresa daqui a dez anos e o que eles gostariam de estar fazendo. Isto pareceu envolvê-los mais com a empresa no sentido de que suas visões particulares da organização pudessem ser contempladas, abrindo, também, a perspectiva de estabilidade no emprego. Esta parece ser uma meta da empresa o maior envolvimento de seus funcionários para que as metas da H sejam também as dos seus trabalhadores.

Em geral, os trabalhadores acharam que não puderam cumprir as metas fixadas no planejamento, inclusive porque alguns não tinham claro o que era o SPI, talvez até pelo trabalho neste sistema ter sido pouco desenvolvido. Outros acharam que era muita informação junto. *“Muita enrolação, muita coisa junto, melhoria, ISO 9001, visão de futuro e aí começa a complicar” (produção).* O SPI parece ser uma prática que adquirirá maior importância no futuro, pois ainda não foi integrada ao cotidiano do trabalhador.

¹⁹ Isto foi mencionado por três dentre os vinte trabalhadores que participaram dos grupos de discussão.

5.2.2.3 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE A PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

A participação nos resultados (PR) aconteceu pela primeira vez nesta empresa no ano de 1995, mais precisamente no mês de agosto. A mesa de negociações foi composta por quatro membros da administração da empresa (comissão da empresa), seis funcionários eleitos por áreas (as seis vagas são preenchidas de maneira proporcional às áreas da empresa: fábrica, manutenção e engenharia, administração, laboratórios e departamento de programação e controle da produção) e dois membros do sindicato. A comissão da administração preparou uma proposta de metas a serem atingidas e informou o valor, estipulado em 75% da folha de pagamento, que deveria ser distribuído entre os funcionários.

Os operadores expressaram de uma forma geral muitas críticas sobre a maneira como foi gerido este processo. Ficou a impressão de que foi bom, mas poderia ter sido melhor. Alguns trabalhadores disseram que antes da negociação surgiram boatos de que iam ganhar muito dinheiro e as pessoas tiveram falsas expectativas. *“Teve gente que achou que ia ganhar mais do que ganha o ano todo” (produção)*. Provavelmente, este fator foi grandemente responsável pelo elevado número de críticas em relação ao processo. Neste item predominaram as críticas, embora os trabalhadores concordassem que foi bom receber um dinheiro a mais.

A crítica mais freqüente entre os trabalhadores foi sobre a forma de distribuição do dinheiro: eles queriam que o total fosse dividido igualmente entre todos. As manifestações neste sentido foram freqüentes em todos os grupos, demonstrando alguma confusão por parte dos trabalhadores em relação à diferenciação entre participação nos lucros e participação nos

resultados. Os operadores que tinham participado da comissão de discussão com a empresa presentes à entrevista explicaram as diferenças e a proposta acordada com a direção.

“Eu acho que a participação de lucros tinha que ser o seguinte: se a firma tivesse tantos por cento de lucro, tantos por cento nós vamos largar para os funcionários. Aí, tinha que ser igual. Um grande erro que eu achei ali de dar porcentagem porque, os que mais ganham, já ganham treze meses do ano a mais. Acho um grande erro. Um mês poderia ser igual. Aí, dizem que os que ganham mais são os que sofrem, sofrem nada” (produção).

“Sabe o que a firma tem feito a respeito de participação dos lucros na empresa? Eles explicaram para nós. Se nós quiséssemos participação nos lucros, tudo bem não tem problema nenhum, ia dar 1,5%, mas esse 1,5% não era para nós aqui, era para o grupo todo, repartir para todas as empresas. Se o lucro desse 30 milhões de dólar, esses 30 milhões era fácil de manipular ele, vinte mil para empreendimento das empresas, dez mil repartiriam em todas. Vamos supor assim em todo o grupo, tocaria mil dólar aqui para nós, mil dólar para outra empresa. E esses mil dólares seriam divididos entre todos, então não chegaria o valor que nós conseguimos hoje. O que eles poderiam manipular o valor total do lucro deles não para nós. Nós não íamos conseguir nunca saber quanto é que deu o lucro da empresa. Então, a forma que nós achamos de fazer foi pegar três metas a, b, c, cem por cento de cada uma. Um limite que nós trabalhamos em cima dela de 89 a 93 por cento pelo tempo que nós tínhamos, nós podíamos trabalhar em cima dessa faixa aí, então nós não poderíamos ter nenhuma quebra durante um mês. Então, se nós conseguíssemos atingir estas três metas, nós ganharíamos um valor x. Agora, se nós não conseguíssemos alcançar alguma meta nós perderíamos dez por cento. Cada meta corresponde a cem por cento. Vamos supor R\$ 500,00, deu R\$ 600,00 no mínimo, então, cada meta equivaleria R\$ 200,00, se conseguisse duas metas e uma conseguisse setenta por cento da meta, então receberia duas metas inteiras que é R\$ 400,00 e a outra só setenta por cento” (produção).

O primeiro trabalhador critica mais o fato da divisão do dinheiro ser escalonada em valores diferentes conforme o salário, do que propriamente não ser uma divisão de lucro e sim de um valor preestabelecido. O operador que havia se manifestado antes também havia colocado a questão de uma forma que participação nos lucros seria pegar uma quantia determinada e dividi-la igualmente entre todos. Os operadores argumentaram que todos trabalharam juntos e deveriam ganhar o mesmo valor. Outro argumento é de que já que

ganham valores diferentes o ano todo, porque não ganhar a mesma coisa uma vez? O que foi dito pela empresa para justificar esta diferenciação na participação dos resultados é que o pessoal de cargo de chefia tem maior responsabilidade. No final da fala deste primeiro trabalhador, já aparece uma resistência a este discurso da empresa, no sentido de discordar de que os que ganham mais são os que mais sofrem.

Outros operadores se disseram “muito magoados com essa história de dizer que a chefia tem mais responsabilidade, como se eles não tivessem”. Estes mesmos trabalhadores sempre procuram colocar a sua importância no processo produtivo e sua responsabilidade sobre o produto final. Parece surgir aí, uma certa incongruência para os trabalhadores, pois cada vez mais assumem maior responsabilidade no processo produtivo e isto não é correspondido na remuneração. Outro aspecto destoante salientado pelos operários é que eles têm maior abertura com as chefias, estão mais próximos no dia a dia, deveriam então facilitar na participação dos resultados também. Estes são pontos que precisam ser resolvidos na administração participativa, pois o que os operadores estão questionando é que como a sua participação no trabalho aumentou, a sua participação nos resultados também deveria crescer. Eles não estão questionando a forma como foi decidida a porcentagem de dinheiro a ser distribuída ou a questão de ser resultado ou lucro, mas este será possivelmente o próximo passo. Entretanto, para que certas mudanças ocorram é preciso que os trabalhadores tenham força como grupo, o que não parece ocorrer. As lideranças dos grupos de discussão pareciam todas pró-empresas com apenas uma exceção.

A forma como foi feita a divisão do bônus, que ocorreu como o explicado pelo segundo trabalhador, foi mista, ou seja, parte em porcentagem sobre o salário e parte em divisão por igual entre todos os funcionários. Alguns trabalhadores dizem não entender por que a empresa propôs uma negociação visto que ela já tinha os valores preestabelecidos. Os

operadores que participaram da comissão entendem que os valores foram bastante alterados graças às negociações. A empresa tinha vários princípios já estabelecidos como o total do dinheiro a ser repartido, que isto deveria ser feito em porcentagem de salário e que o prêmio deveria ser condicionado ao cumprimento de metas. As metas a serem atingidas também foram objeto de discussão. Uma parte dos entrevistados achou que foram fáceis de cumprir, que a empresa facilitou neste ponto, outros sentiram-se orgulhosos de terem atingido as metas e serem reconhecidos por isto (através do bônus). Entretanto, um terceiro grupo achou que a empresa não deveria condicionar a distribuição do dinheiro ao cumprimento de metas, já que estas eram a obrigação cotidiana dos trabalhadores.

“Eu acho que nós temos que melhorar o dia a dia o máximo possível, indiferente de prêmio ou não. Prêmio tem que vir de lucro pela empresa. Se nós temos um método de programa dentro da empresa para cada vez modernizar, alcançar o auge, por que nós temos que ter metas para buscar um prêmio?” (produção).

Para os operadores, parece incoerente trabalhar num ambiente de qualidade e melhoria contínua e ter que atingir metas para conseguir um prêmio. Esta queixa parece bastante coerente e traz à tona uma incoerência do sistema, pois prega o envolvimento e responsabilidade pelo trabalho como obrigação de qualquer trabalhador e ao mesmo tempo propõe um bônus em troca de metas a serem atingidas. Pode-se dizer que o trabalhador é convocado a contribuir mais com a empresa porque ele é beneficiado com o melhor desempenho da organização. Entretanto, quando existe uma verba a ser distribuída para os funcionários, provavelmente resultante de bons resultados obtidos pela organização, é pedido aos trabalhadores que cumpram metas. Embora neste caso o coordenador de RH tenha dito que foram propostas metas facilmente atingíveis, isto demonstra uma contradição desta política participativa.

O processo de negociação com a empresa foi muito penoso para os trabalhadores que integraram a comissão eleita, porque encontravam-se divididos entre seus colegas e a comissão da empresa. Os colegas cobravam a divisão igualitária do prêmio e a discussão com os representantes da empresa era bastante difícil, visto que a posição dos funcionários era oposta à da diretoria.

“Chega a dar dor de cabeça na gente. O cara vai para lá, começa a ouvir coisa, começa a fazer proposta para eles. Não é fácil o cara olhar de frente para o XXX (diretor geral). Todo mundo sentado assim na frente, assim, está certo são pessoas que nem a gente, são gente, né, mais a hierarquia deles. Então, fica difícil o cara, eles tem bem mais estudo do que a gente, sabe muito mais, o cara fala uma coisa, não está aqui, está no papel. A primeira coisa que eu falei, levantei uma coisa do governo que era obrigado a dar. Trouxeram o diário oficial do governo, olha aqui não é obrigado a empresa por enquanto fornecer, dá se quer. Então, fazer o quê, e não tem valor estipulado para dar. Aí, o cara vai fazer o quê, o cara vai negociar e chega que dê, e deixa mais ou menos para todo o mundo” (produção).

“Esse pessoal que fazia parte das negociações muitas vezes era hostilizado pelos colegas, né? Achei um troço assim, não sei se bom ou ruim, mas achei uma coisa meio desagradável para quem estava lá tentando negociação (...)” (produção).

Neste sentido, não foi uma negociação fácil para os operadores eleitos para a comissão. Eles tiveram que enfrentar as próprias limitações em termos de escolaridade e conhecimentos. Também tiveram que argumentar com seus chefes, por mais que naqueles momentos estivessem de igual para igual numa mesa de negociação. Posteriormente estariam na situação normal de trabalho, cada um na sua posição hierárquica. Uma pergunta que se pode fazer é até que ponto eles têm liberdade para argumentar sem ficarem “marcados”. No sistema tradicional, este tipo de negociação é feito pelo sindicato, pois seus representantes possuem estabilidade no emprego. O sindicato foi convidado a participar das negociações, mas foi esclarecido que a decisão caberia à comissão eleita. Os trabalhadores queixaram-se de que o seu sindicato era fraco. Os representantes do sindicato permaneceram em silêncio,

apenas acompanharam a negociação. *“Uma que o nosso sindicato aqui é muito fraco e o pessoal aqui não participa do sindicato. O sindicato convoca as reuniões e ninguém vai” (Produção). “Não é que ele é fraco, a empresa H corre na frente, então eles não têm o que reivindicar” (manutenção).*

A empresa H aplica, na medida do possível, a política de antecipação das reivindicações descrita por Pagés (1987). Esta política consiste em satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem, impedindo que elas tomem um caráter contestatório e de grupo. A direção esforça-se para satisfazer as reivindicações que surgem, ou antes mesmo que possam ser expressas, para que não se transformem em problemas maiores e para que tenham um caráter de dádiva da empresa e não de vitória dos trabalhadores. Assim a empresa não parece ceder às pressões sociais.

“A empresa é muito grande, é uma multinacional. Ela conhece tudo o que vai acontecer no Brasil e planos que vão mudar. Ela conhece muito antes. Se vai mudar algum plano no governo, eles já sabem e daí eles dão antes. Quando o sindicato vai negociar isso aí, nós já ganhamos, sempre estão na frente. E, daí, por isso que o sindicato não participa. Aqui, na hora, até o próprio sindicato. Posso ter me expressado mal. Não é que ele é fraco, ele aqui ele não tem participação” (manutenção).

Outra consequência desta política de antecipação das reivindicações seria a manutenção do afastamento do sindicato. Ele perde a sua utilidade, está sempre atrasado em relação à empresa. Não são raras as vezes em que o sindicato pede um índice de aumento menor do que o concedido pela empresa, segundo os próprios trabalhadores. Devido ao fato da empresa ser uma multinacional e também de sofrer uma fraca influência do sindicato, existe um medo por parte dos trabalhadores em relação à sua importância para o grupo. Um operador relata que muitos anos antes eles estiveram prestes a fazer uma greve e foram confrontados com advogados de São Paulo especializados em debelar greves. Uma coisa que

ficou marcada entre os trabalhadores é que para o grupo multinacional eles eram pequenos e que se quisessem parar, o grupo poderia simplesmente fechar aquela unidade e produzir em outro lugar, em outras instalações. Para reforçar esta crença, houve o exemplo de uma fábrica que foi fechada no interior de São Paulo por causa de constantes greves e que teve a produção transferida para a unidade gaúcha. Também foi relatado por um operador o sentimento de desconforto de participar de uma reunião do sindicato, pois sentiu-se discriminado por isto. Ele não voltou ao sindicato. Este fato parece indicar uma proibição velada, por parte da empresa, em relação à aproximação de seus funcionários com o sindicato. Embora, o sindicato tenha sido chamado para as negociações de PR, a sua participação na empresa é consentida desde que sob supervisão do quadro gerencial e limitada ao que exige a lei (o sindicato foi chamado para esta negociação porque a medida provisória nº 955 de 24 de março de 1995 assim o exigia).

Em síntese, a negociação da participação nos resultados foi um processo difícil, talvez até por que deixou transparecer algumas incoerências da política de gestão participativa existente na empresa. Um trabalhador sugeriu que se a empresa tivesse dado um abono de R\$ 200,00 para cada um, todos achariam ótimo, mas da maneira como foi feito gerou muita discórdia e frustração. Isto porque, primeiro, o anúncio de que haveria participação nos resultados levou os trabalhadores a imaginarem participação nos lucros e, segundo, a pensarem que esta seria muito elevada. Outra hipótese levantada pelos próprios trabalhadores, foi o fato de terem participado da discussão sobre como seria feita a divisão do prêmio o que elevou as suas expectativas.

Os trabalhadores em geral achavam que no ano seguinte a negociação seria melhor, que eles teriam maior experiência neste tipo de atividade e que poderiam defender melhor a posição da classe. De fato foi o que ocorreu no ano seguinte, embora o seu ganho não tenha

sido muito grande em valores absolutos. Os trabalhadores conseguiram diminuir o ganho percentual sobre o salário de 52% (1995) para 37%(1996) e elevar a distribuição fixa de R\$ 350,00 (1995) para R\$ 450,00 (1996), o mínimo garantido elevou-se de R\$ 600,00 (1995) para R\$ 650,00 (1996). A direção da empresa pretendia uma divisão do prêmio em cima de percentuais, mantendo assim a hierarquia também neste setor. Os trabalhadores questionaram isto, já que eles estavam cada vez mais sendo convocados a participar da empresa de forma mais responsável e completa, aumentando seu envolvimento. Eles começaram a esperar da empresa um retorno maior, condizente com seu maior envolvimento.

5.2.2.4 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE A CHEFIA

Houve concordância entre os trabalhadores de que o relacionamento com as chefias melhorou, antes eram mais autoritárias, não interessava o que o operário pensava, nem seus argumentos eram ouvidos. Hoje, o operador sente-se ouvido não apenas pelo chefe direto, mas pelo staff da empresa também. Motta (1991) argumenta que este tipo de participação atinge as chefias intermediárias, pois o operador agora possui outros canais de comunicação, dispensando em muitos casos a intermediação de seu chefe direto.

“Não, eu acho até que não era consultado. A pessoa estava ali para trabalhar, fazer o serviço. Era ditado de cima para baixo a coisa, né? Chefe passava para o nosso supervisor. Então, chefia lá em cima, engenheiro chefe, passa para o supervisor, manda fazer isso. Supervisor chegava neles: - ‘tem que fazer isso e isso’. Aí eles até reclamavam depois para o supervisor, mas aquilo ficava assim, não interessava. A chefia ouvia mas.... Essa mentalidade mudou, né” (produção)?

Este depoimento revela o fato de o operador não ser escutado pela sua chefia, ou ser ouvido, mas não ser levado em consideração e também ressalta o fato de o operador não ter

autonomia sobre a execução de sua tarefa. Se antes havia muita burocracia para se falar com alguém, hoje eles têm mais liberdade para falar com suas chefias. Junto com a constatação da existência de um maior diálogo, existe a noção de que se pode expressar qualquer idéia.

“(...) com a chefia melhorou bastante também, são portas abertas. Anos atrás a gente não entrava, não entrava no escritório. Hoje tu vai na sala do diretor, senta lá, toma um café, conversa normalmente como a gente está conversando aqui. A gente não fica com medo de ir lá falar, não tem aquele receio de falar porque o cara é gerente, chefe. A grande mudança foi a liberdade de expressão. Tu pode te expressar normalmente. Por mais ridícula que seja tua idéia, tu tem que expor. Alguma coisa pode dar certo” (manutenção).

Existe, segundo os grupos de discussão, uma política de portas abertas, aumentando assim o acesso a todas as chefias, gerando uma autovalorização por parte do funcionário. Começa também a existir um espaço para o saber operário.

“O funcionário também, ele passou a ter um, se sentir com valor dentro da empresa. Aquilo que ele fala vai ser ouvido. Alguém me ouve dentro da empresa. Antes ele falava, falava e ninguém dava atenção. Agora não, quando o operador fala alguma coisa, ele é valorizado” (manutenção).

Este espaço que oportuniza a aparição do trabalho do operador e a demonstração de seu valor é o espaço público de que nos fala Dejours (1988). Este fica obliterado quando a empresa tem uma estrutura autoritária. Com o recrudescimento do autoritarismo, começa a surgir paulatinamente um espaço de demonstração de saber e de reconhecimento, proporcionando que o operador se autovalorize e também seja valorizado pelos colegas. Talvez esteja ajudando a propiciar este processo o fato do trabalhador ter adquirido maior autoridade sobre a sua tarefa com a organização do trabalho dentro do sistema da qualidade. Junto com a maior autonomia encontra-se a maior responsabilidade.

“O funcionário acabou tendo maior responsabilidade e capacidade de tomar uma atitude própria, né? Ganhou mais esta chance. Não pedir para o chefe: - ‘ posso fazer isso, posso fazer aquilo’? Ele tem que assumir

o que está fazendo. Capacidade de tomar decisões próprias. Às vezes, o operador mesmo trabalha sozinho de noite. Antes tinha que ter um supervisor. Hoje ele mesmo toma a decisão: corrige a papelada, corrige o produto, coloca mais água” (produção).

São coisas que andam juntas, a maior autonomia trouxe a maior responsabilidade, a qual oportuniza a aparição da destreza do operador, a qualidade de seu trabalho. Só a partir do momento que ele tem chance de mostrar suas habilidades é que ele pode ser valorizado por isto, tanto ao nível de chefia como de colegas. Esta chance aparece com o aumento da autonomia. Neste sentido, a organização vai abrindo espaços, como por exemplo, extinguir a supervisão à noite. Para a empresa é positivo que os operadores assumam maior responsabilidade pelo seu trabalho, assim dispensando o supervisor. Três meses após esta pesquisa, houve uma mudança na organização do trabalho para a estrutura de times de produção e foi extinto o cargo de supervisão. Disto depreende-se que os resultados da abertura gradual de autonomia foram avaliados pela empresa como positivos, tanto que esta pôde prescindir dos supervisores. Neste sentido, mudou o controle feito pela chefia.

“(...) então era muito complicado o controle de mão-de-obra de pessoal. Hoje é mais rápido, isso aí saiu esse controle de produção. Mas tem outro tipo de controle. Mas a coisa não é muito em cima do operador, é mais para o lado deles” (envazamento)

O operador percebe que o controle da produção passou a ser feito à distância, em cima de dados e por isso ele diz que fica mais em cima “deles” chefias. São as chefias que colheram os dados e calcularam a capacidade de produção das linhas, e, através destes resultados, fazem o planejamento de médio e longo prazo. Já os operadores fazem o planejamento de curto prazo. Eles também sabem da capacidade de produção das linhas e podem planejar o seu tempo dentro de períodos curtos como o semanal. “O que mudou, alterou, antigamente, eles cobravam produção. Se não dava num dia o que tinha dado no

outro, então, eles queriam saber por que foi isso, por que aconteceu. Hoje, eles nem perguntam mais o que que deu durante o dia” (produção).

O operador sabe o que tem que produzir no mês, o que foi vendido, qual o estoque e a capacidade de produção. Pode se organizar para fechar o mês com a produção esperada. Ele faz as suas paradas de acordo com a sua necessidade, pois não existe horário específico para isto. *“Outra coisa importante é que a gente tem liberdade, né? Não tem ninguém te cuidando, ninguém em cima vinte e quatro horas, em cima o dia todo, tu tem liberdade para dar uma conversada volta e meia” (produção).* O trabalhador sente esta mudança em relação à chefia e à sua autonomia de uma forma claramente assumida pela direção. *“Antes todo mundo tinha medo de se dirigir à chefia, hoje chefe não é mais que funcionário. Numa discussão entre dois, a diretoria dá razão à verdade” (almoxarifado).*

O trabalhador por sua vez, sente este aumento de autonomia e de responsabilidade de uma forma positiva. Ele percebe que a meta da empresa é o lucro, mas que ela pode chegar nele valorizando o funcionário.

“A empresa sempre almeja lucros, digamos assim, a empresa vive em cima de lucros. Então, com a implantação dessa qualidade, a empresa viu que o caminho é por aí. Ela investe no funcionário porque ele vai dar lucro para ela. Ela está almejando elevar o lucro dela, que é isso que interessa, o faturamento da empresa. E ela descobriu que uma maneira dela conseguir isso é investir em funcionário, fazer com que o funcionário participe, dar valor para o funcionário. Porque um funcionário valorizado, com salário bom, que é ouvido, vai render muito mais que um funcionário que é exigido o máximo. Aqui, a gente é exigido, aqui também, mas, como é que eu vou dizer? Não é aquela coisa assim autoritária. A gente é exigido, mas a gente tem um valor, tem um retorno disso. A própria PR (participação nos resultados) é um retorno disso” (manutenção).

O funcionário sente que está tendo um retorno da empresa, que ela está investindo nele. Ao mesmo tempo, sabe que é exigido, mas não se sente expropriado de seu trabalho, como é o caso daqueles que são “exigidos ao máximo”. Ele coloca a questão de ter um valor

que é seu e em troca deste valor a empresa dá benefícios como por exemplo a PR (participação nos resultados). Esta valorização dentro da empresa parece invadir a vida pessoal de uma forma positiva.

“Aumentou a responsabilidade, tu adquiriu maior confiabilidade, tu é uma pessoa mais confiável e, muito daquilo que a gente aprendeu aqui, a gente está levando, de repente, para vida particular da gente. Sei lá, em casa mesmo, a gente senta e passa o plano na cabeça, pô, dá para mudar aqui também, a gente passa isso para casa. Pior é que é” (almoxarifado).

O trabalhador parece adquirir maior amor-próprio, o que se transporta automaticamente para a vida particular. Não apenas essa maior autoconfiança, mas também a maneira de planejar são transferidas para o cotidiano, propiciando a ele uma maior organização da vida privada. Aquilo que o trabalhador adquire dentro da empresa se transfere para a vida pessoal tanto positivo como negativo e, neste caso, parece que o indivíduo adquire maior autonomia também fora da organização.

5.2.2.5 OS MEIOS DE PARTICIPAÇÃO DISPONÍVEIS PARA O TRABALHADOR

Os grupos de discussão destacaram os seguintes canais de participação: os grupos de melhoria, o SPI (sistema de planejamento integrado), a PR (participação nos resultados), e contatos informais com chefias e staff da empresa. O grupo nacional possui uma revista, mas isto não foi muito considerado pelo coordenador de produção talvez por ser o grupo muito grande e refletir pouco a realidade da unidade gaúcha. No final do ano de 1996, posterior à coleta de dados, foi lançado um jornal trimestral desta unidade, possivelmente por sentirem necessidade deste meio de informação, mas não houve continuidade (foram impressos apenas

dois números). Segundo informações de funcionários do recursos humanos, o jornal não se manteve por falta de tempo das pessoas para editá-lo e por falta de matéria.

Dentre os meios disponíveis de participação, os grupos de melhoria (baseados no sistema de CCQ) parecem consistir no canal mais disseminado entre os funcionários e mais efetivo de participação. Através dos grupos de melhoria, os funcionários tiveram acesso a muitos treinamentos. Mesmo sendo a maioria estruturados como *“on the job training”*, eles foram responsáveis por mudanças de posturas tanto das chefias como dos próprios trabalhadores. Os operadores puderam expressar suas idéias e vê-las reconhecidas pelo grupo e pela organização.

O SPI pareceu não estar muito claro para os entrevistados, embora as metas levantadas por departamentos tenham sido bem especificadas, eles não conseguiram trabalhá-las no cotidiano.

A participação nos resultados foi considerada pelos trabalhadores como um incentivo, um retorno por parte da empresa mais do que como uma forma de participação. Neste ponto, os entrevistados confirmam a classificação de Motta (1991) que considera a PR como um fator motivador. Ainda com relação a como foi desenvolvida a PR nesta empresa, os trabalhadores sentem que não participaram muito, pois segundo eles, a direção já tinha quase tudo pré-estabelecido. Alguns acreditam que a organização nem devia ter aberto para discussão, pois já havia decidido como ia ser feita toda a divisão, outros argumentaram que a empresa poderia ter feito de uma forma bem autoritária simplesmente distribuindo um determinado valor. As pessoas que participaram da mesa de negociações acreditam que houve trocas e que este processo foi participativo. Neste sentido, houve o seguinte diálogo: *“isso aí se tornou uma negociação certa ou eles forçaram?” (produção) “Não, isso é uma negociação*

certa, nós que propusemos, tanto é que eles aceitaram a nossa proposta que nós fizemos e não a que eles fizeram” (produção).

O processo de discussão da PR foi uma participação indireta, onde alguns membros representaram a classe. Os trabalhadores tiveram um pouco de dificuldade com este tipo de processo, o que se percebeu no sofrimento das pessoas que foram eleitas representantes.

Uma participação que pareceu ter bastante importância no relato dos trabalhadores foi a do período de padronização dos processos da empresa. Cada processo foi padronizado com a colaboração de todos que nele trabalhavam, elegendo a melhor forma de trabalhar adotada por todos. Ao mesmo tempo em que este processo propiciou o reconhecimento do saber operário, ele também autorizou o operador a fazer modificações sempre que lhe parecesse necessário desde que dentro das normas.

Pode-se dizer que todo o processo de participação desta empresa está atrelado à implantação do sistema da qualidade, inclusive visando a certificação pela norma ISO 9001.

Em contatos posteriores com o coordenador de qualidade, percebeu-se que a empresa continua procurando novas maneiras de organização do trabalho. Atualmente, os grupos de melhoria praticamente não existem mais, pois foram substituídos por times de produção, os quais já estão sendo revistos. Esta empresa parece trilhar um caminho de progressiva participação dos trabalhadores, mas sempre dentro dos parâmetros da gerência.

5.2.2.6 A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES EM RELAÇÃO À EMPRESA

Os trabalhadores declararam estar satisfeitos com a empresa através de suas manifestações durante os grupos de discussão. Vários fatores foram levantados por terem melhorado nestes últimos quatro ou cinco anos, como: o relacionamento com os colegas, o relacionamento com a chefia, a organização do trabalho, o ambiente de trabalho e a valorização do funcionário. Espontaneamente nada foi dito de negativo a respeito das mudanças na empresa, mas ao serem questionados sobre aspectos negativos foram levantados os seguintes itens: redução de quadro, maior pressão no trabalho e falta de reconhecimento individual.

Nos grupos de discussão, foi salientado de uma forma geral que o ambiente de trabalho mudou para melhor nestes últimos quatro ou cinco anos. A maior integração dos funcionários, causada até mesmo pela diminuição no número de empregados seria um dos fatores responsáveis por esta modificação. Também o relacionamento entre colegas foi modificado pelo trabalho em grupos de melhoria, que possibilitou às pessoas se conhecerem melhor.

O relacionamento com as chefias, segundo depoimentos, partiu de um estágio de autoritarismo para uma parceria. Houve ressalvas no sentido de que, às vezes, aconteciam recaídas por parte das chefias.

“Tem essas recaídas justamente porque antes a gente vivia uma tradição, aquilo era cultura, era cultural. Era chefe manda, ninguém apita, então, mudar uma cultura não é assim. Então, de vez em quando, a gente dá uma resvalada. Tem chefe que às vezes extrapola, sei lá, aquele estilo tradicional está superado, mas, às vezes, ainda acontece uma volta às origens” (almoxarifado).

Os trabalhadores declararam ter confiança nas mudanças da empresa ao perceberem que estas não se fazem da noite para o dia, que existem retrocessos, mas que estes não inviabilizam a transformação e sim fazem parte da mesma. Outro aspecto de satisfação é a liberdade que se tem de trocar idéias com as chefias não apenas a sua, mas com o staff da empresa como um todo.

A satisfação com relação à nova organização do trabalho refere-se desde os novos padrões de segurança e higiene até a maior autonomia do operador. A entrada da cultura da qualidade parece ter sido bem assimilada e apreciada pelos trabalhadores. O fato de aprenderem mais sobre o próprio trabalho e tomarem conhecimento da programação da produção foi muito valorizado. Também associada à qualidade no trabalho aparece a preocupação da empresa com o meio ambiente. Os trabalhadores sentem-se felizes em trabalhar numa empresa que não agride o meio ambiente.

As pessoas entrevistadas dizem sentir-se mais valorizadas principalmente por terem a sua palavra respeitada. Por outro lado, eles sabem que a empresa necessita de funcionários motivados e que para isto resolveu investir neles. A própria política da qualidade exige um funcionário altamente treinado, o que faz com eles sintam mais segurança no emprego, pois sabem que a organização quer evitar a rotatividade. Quando questionados se estas modificações na empresa os influenciaram, um trabalhador deu a seguinte resposta:

“Tudo, a gente se sente mais capaz. A gente tem mais ambição, a gente tem perspectiva de futuro, quer dizer, cada um tem um projeto de vida e com todos esses trabalhos fica mais fácil tu projetar. Sei lá, quando dá para trás os projetos fica mais fácil tu aceitar, tu reformula, tu vai para frente, fica mais fácil” (almoxarifado).

O trabalhador percebe benefícios desta nova gestão na vida de uma forma geral. Assim, como o trabalho pode ser causador de doenças psíquicas, ele pode trazer benefícios.

Como afirma Dejours (1992), um trabalho que propicia a transformação do sofrimento patogênico em sofrimento criativo está contribuindo para a saúde psíquica do trabalhador.

Dois em quatro grupos citaram aspectos negativos nas mudanças ocorridas na empresa H, apenas quando especificamente questionados. Não houve manifestações espontâneas. Um aspecto negativo salientado em dois grupos foi a redução de quadro. Se, por um lado, é analisado como positivo por ter aproximado os funcionários, por outro, eles sentem pelos colegas que perderam os seus empregos e que talvez estejam passando dificuldades. Um trabalhador achou que a pressão era maior devido à multifuncionalidade e o menor número de funcionários, mas não foi consenso no grupo. Já outro achou que faltava reconhecimento individual, enquanto, em outro grupo, um trabalhador levantou a existência dos elogios individuais. O que pode-se concluir é que os funcionários desta empresa estão, de uma maneira geral, bastante satisfeitos e motivados. Eles vêm as mudanças na organização de forma bastante positiva e madura. Não acham que todos os problemas foram resolvidos, tampouco que a empresa é perfeita, mas que dentro do possível ela está proporcionando boa qualidade de vida aos seus trabalhadores. O seguinte relato exprime bem este pensamento: *“Eu achei que foi positivo a mudança porque a gente está sentindo o retorno em tudo, em dinheiro, bom para trabalhar, melhorou em todos os sentidos” (envazamento).*

5.2.3 COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO AVALIADA ATRAVÉS DE ÍNDICES DE RECURSOS HUMANOS E MANIFESTA PELOS TRABALHADORES

De uma maneira geral, os dados objetivos de recursos humanos, absenteísmo, acidentes de trabalho e rotatividade da empresa H evoluem através dos anos de forma

positiva. Para absenteísmo se tem índices (entre 1,6% e 1,0%) constantes considerados baixos comparados à média de 2,88% obtida por Ruas (1994). O índice de rotatividade parece mais afetado pela política da empresa, ou seja, se ela está demitindo ou não, do que pela satisfação de seus funcionários. O número de acidentes de trabalho está zerado desde o ano de 1994, o que confirma as colocações nos grupos de discussão sobre a satisfação de trabalhar numa empresa mais segura e organizada.

Em suma, os dados desta empresa apontam para um constante aprimoramento. Isto parece estar ocorrendo tanto ao nível de recursos humanos como de produtividade e desempenho no mercado, pois a empresa não tem prejuízos desde 1991, segundo o coordenador de qualidade. A satisfação dos trabalhadores parece condizente com o estilo de administração mais participativo da empresa.

6. CONCLUSÃO

Neste capítulo, é apresentado o resumo dos resultados encontrados, os quais foram analisados segundo os objetivos do trabalho, bem como uma análise comparativa entre as organizações estudadas sob o foco do referencial teórico. Para a análise dos resultados é comparado o nível de participação encontrado nas empresas pesquisadas e os níveis descritos no referencial teórico. Este capítulo é encerrado com algumas considerações a respeito da percepção dos trabalhadores sobre o processo participativo das empresas estudadas.

As opiniões e percepções dos próprios trabalhadores são importantes, considerando-se que normalmente é a percepção do quadro gerencial que é ouvida. As percepções foram colhidas em grupos de discussão, dos quais participaram 18 trabalhadores da empresa Y e 20 trabalhadores da empresa H, divididos em grupos de 4 ou 5. Também foram colhidas informações a respeito das práticas participativas de cada empresa, através de entrevistas individuais com o corpo gerencial, observações da autora e dos relatos dos trabalhadores durante os grupos de discussão. As empresas pesquisadas atuam em um mesmo ramo industrial (químico), sendo a primeira pertencente a um grupo nacional e a segunda, a um grupo multinacional de origem europeia.

Neste capítulo, procurou-se enquadrar a gestão participativa das empresas Y e H nos tipos de participação definidos por Lojkin (1990). A percepção dos trabalhadores a respeito da gestão participativa foi analisada de forma a pontuar aspectos que pudessem estar contribuindo para a maior ou menor satisfação deste. Foram estabelecidos alguns paralelos entre os resultados encontrados nas duas organizações.

6.1 OBSERVAÇÕES A RESPEITO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO

Lojkine (1990) elaborou quatro níveis de classificação da participação direta dos trabalhadores dentro das organizações, baseados nos níveis dos temas discutidos e nas formas como estas intervenções diretas podem ocorrer. Convém lembrar que as pesquisas realizadas por Lojkine foram feitas na França e que lá a participação dos trabalhadores tem um caráter mais amplo do que no Brasil. Os quatro níveis são os seguintes:

1. A Participação Neotaylorista Clássica
2. A Autogestão Enquadrada
3. Intervenção para uma Gestão Alternativa
4. Autogestão²⁰

Analisando-se os meios disponíveis para a participação dos trabalhadores em ambas empresas, procurou-se enquadrá-las dentro desta tipologia. É importante salientar que estas empresas já estão enquadradas dentro da tipologia definida por Prestes Motta (1987) e Marchington (1992) como sendo o nível de gerência participativa, onde ocorre principalmente a participação direta do trabalhador. O que se pretende agora é explicitar melhor em que nível esta participação direta está ocorrendo.

Os meios disponíveis para a participação dos trabalhadores na empresa Y eram, na ocasião da coleta de dados, os relacionados no quadro abaixo.

²⁰ A descrição completa destes níveis encontra-se no capítulo 2.1.3 Formas de Participação.

QUADRO 8 - Meios para a participação na empresa Y

ATIVIDADES	FINALIDADE	DURAÇÃO
CQT	Melhoria das condições e do processo de trabalho.	Estava em atividade na época da coleta de dados, mas em ritmo lento.
Comissões de Solução de Problemas	Estudar e implantar modificações nos benefícios oferecidos pela organização.	Não havia nenhuma em atividade na época da coleta de dados.
Jornal	Fornecer informações sobre a empresa a clientes, fornecedores e funcionários.	Tem edição trimestral, tendo sido publicado um exemplar um mês antes da coleta de dados.
Café com Qualidade	Café da manhã mensal, em que participava um diretor do grupo e os funcionários que se inscrevessem.	Havia terminado na época da coleta de dados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatos dos trabalhadores nos grupos de discussão.

Nesta empresa, percebeu-se que houve uma grande aproximação entre administração e operários, o que foi levantado pelos grupos como um dos fatores mais positivos dentre as mudanças ocorridas. Na empresa encontrou-se várias práticas que visavam especificamente aproximar o trabalhador a suas chefias. Entretanto a sua participação em relação ao seu trabalho, mais especificamente ao desempenho das tarefas parece estar ampliada apenas pelas sugestões via CQT e na multifuncionalidade. O saber do trabalhador encontra nos grupos de CQT o momento para se manifestar, mas o dia a dia não parece muito diferente. Os próprios grupos de CQT precisam ser constantemente estimulados, pois começam a rarear seus encontros até quase a desmobilização. Neste sentido, enquadrou-se a participação desta empresa no estilo de participação Neotaylorista Clássica esboçado por Lojkin. Existem avanços em relação à organização do trabalho pré-existente da empresa, mas estes parecem não ter provocado uma alteração maior das relações de trabalho.

Durante a coleta de dados na empresa H, foram encontrados vários canais de participação disponíveis para o trabalhador, eles estão resumidos no quadro abaixo.

QUADRO 9 - Meios para participação na empresa H

ATIVIDADES	FINALIDADE	DURAÇÃO
Grupos de Melhoria	Repensar as tarefas para a ampliação da qualidade do trabalho.	Estavam bastante ativos na época da coleta de dados.
Sistema de Planejamento Integrado (SPI)	Planejamento anual de objetivos e metas a serem atingidos pela empresa.	É realizado anualmente.
Participação nos Resultados (PR)	Participação financeira dos trabalhadores em resultados anuais obtidos pela empresa.	É realizado anualmente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatos dos trabalhadores nos grupos de discussão.

A empresa H apresentou mudanças significativas, sendo a valorização do saber operário a mais lembrada pelos trabalhadores. A autonomia dos operadores, em termos de modificações do processo de trabalho e em termos de organização do seu tempo e produção diária, foi outra mudança significativa. Os grupos de melhoria, o treinamento e a padronização de processos foram considerados pelos trabalhadores como os responsáveis pelas mudanças ocorridas na empresa. O SPI, embora seja considerado por Motta (1991) como a forma de participação direta mais abrangente, não está muito presente para os trabalhadores. A participação nos resultados foi considerada pelos grupos como um fator motivador, como um retorno por parte da empresa ao esforço dos trabalhadores. Tendo em vista estes fatores, classificou-se esta organização como saindo do nível Neotaylorista Clássico no sentido de aproximar-se de uma Autogestão Enquadrada. Isto porque os grupos ainda não decidem sobre as modificações propostas ao nível da tarefa. Entretanto, possuem um maior poder no sentido de que os novos projetos de engenharia têm que passar pela aprovação dos operadores.

6.2 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE O PROCESSO PARTICIPATIVO

Procurou-se resumir os vários aspectos citados pelos trabalhadores em relação às políticas participativas e, a partir disso, analisar se estes contribuíram para aumentar a satisfação do trabalhador.

A empresa Y começou o seu processo de participação fortemente apoiado nos grupos de CQT e estes por sua vez eram motivados, segundo o coordenador de grupos, para melhoria das condições de trabalho. Paralelo aos grupos, a empresa já trabalhava em políticas para qualidade e, nos anos de 1993 e 1994 mobilizou-se para a certificação pela ISO 9001. As práticas participativas vieram atreladas ao processo de implantação de políticas voltadas para a qualidade. Em 1997, a empresa reiniciou o trabalho de grupos de funcionários (os CQTs), os quais haviam cessado no ano de 1996. Os novos grupos foram direcionados para a resolução de problemas de produção e denominaram-se Grupos para Ações de Melhoria (GAM). Os GAMs não são remunerados e visam o aumento de produtividade e de qualidade. O coordenador de grupos entende que houve uma reorientação dos grupos para atividades produtivas, deixando de lado a idéia de melhoria das condições de trabalho. O atual gerente de recursos humanos acredita que a empresa esteja deixando de ser paternalista e adquirindo uma postura mais profissional.

Na empresa Y, vários avanços foram citados pelos trabalhadores como causados pelas práticas participativas implantadas na organização. Embora tenham aparecido vários fatores positivos, os operadores apresentaram um perfil mais reivindicativo do que de satisfação com a empresa. Os quadros que seguem apresentam um resumo dos fatores associados às práticas participativas.

ASPECTOS POSITIVOS
Melhor relacionamento com as chefias - menos autoritarismo
Reconhecimento do saber do trabalhador, saber sobre a tarefa
Aquisição de conhecimento (treinamento)
Facilitação de contatos informais com o staff da empresa
Maior integração dos funcionários da empresa
Melhoria das condições de trabalho
Melhoria dos benefícios oferecidos aos trabalhadores
Maiores informações sobre vendas e desempenho da empresa

ASPECTOS NEGATIVOS
Demora ou não implantação dos projetos do CQT
Pouco ou nenhum retorno do andamento dos projetos do CQT
Falta de remuneração dos projetos ou premiação inadequada (kit limpeza)
A empresa ganha mais com o CQT que o trabalhador
Acúmulo de tarefas, causado pelo acúmulo de funções e pela diminuição de funcionários e estresse ocasionado pelo aumento de tarefas e de cobrança
Redução de quadro

Os trabalhadores da empresa Y, de uma forma geral, afirmaram que a organização mudou para melhor. Nos quadros acima, aparecem quase tantos aspectos positivos quanto negativos derivados das políticas participativas implantadas. O melhor relacionamento com as chefias e a diminuição do autoritarismo apareceu nos grupos de discussão como o fator mais positivo das mudanças ocorridas nesta empresa. Associadas a isto, aparecem a facilitação de contatos informais com o staff da empresa e a maior integração dos funcionários. De certa forma, estes aspectos parecem resgatar o valor pessoal do operário, seja quando um gerente ou diretor o cumprimenta ou ainda ao sentir-se, tão valorizado (mais próximo) quanto um funcionário administrativo.

A aquisição de conhecimento e o reconhecimento do saber operário introduzem uma dimensão de autovalorização para o trabalhador. Isto aparece nos grupos de discussão, embora sem grande destaque. A melhoria das condições de trabalho e a melhoria dos benefícios contribuem para aumentar a satisfação do trabalhador em relação à empresa.

Entretanto, os aspectos negativos associados ao CQT, como a não implantação de projetos ou o seu pouco retorno (em termos de andamento) e a falta de remuneração por boas idéias parecem enfraquecer os efeitos positivos das práticas participativas. Também o acúmulo de tarefas, o estresse e a redução de quadro, fatores estes interligados, contribuem para a insatisfação do trabalhador.

Em síntese, os trabalhadores da empresa Y demonstram ter muitas queixas, o que pressupõe um perfil de insatisfação. Segundo o que foi expresso nos grupos de discussão, as práticas participativas teriam diminuído o grau de insatisfação destes trabalhadores. O fator que se apresenta como grande determinante para a insatisfação nesta empresa é o baixo nível salarial. Na época da coleta de dados, a faixa salarial desta empresa era 50% inferior a da empresa H.

A administração participativa na empresa H começou junto, ou ainda, a propósito da implantação de uma gestão voltada para a qualidade. Neste sentido, a direção sempre deixou bem claro a intenção de através destas práticas propiciar o aprimoramento do processo produtivo. Os grupos de melhoria foram voltados para o aperfeiçoamento da produção e embora fossem desta forma direcionados, eles propiciaram várias mudanças no cotidiano do trabalhador, as quais estão resumidas no quadro abaixo. Por volta de abril de 1996, estes grupos deram lugar aos times de produção. Esta nova estrutura não impede a existência de grupos de melhoria, mas como estes times também têm reuniões próprias eles praticamente substituíram os grupos. Segundo o coordenador de produção, nunca houve uma espontaneidade na formação de grupos de melhoria. Assim, com a reestruturação para times de produção, os grupos desapareceram.

Identificou-se na fala dos trabalhadores da empresa H um nível de satisfação bastante elevado com a organização. De uma forma geral, foram levantados durante os grupos de discussão praticamente apenas aspectos positivos associados às práticas participativas. Os aspectos negativos apareceram somente em um grupo, mediante pergunta específica da autora²¹, o que pode ter induzido a resposta. Também é importante salientar que estes aspectos negativos citados não foram consenso no grupo. Nos quadros abaixo estão resumidos os principais fatores mencionados pelos trabalhadores.

ASPECTOS POSITIVOS
Valorização do trabalho e saber operário
Oficialização da participação dos grupos de melhoria na implantação de novos projetos
Retorno por parte da chefia em relação às sugestões dos trabalhadores
Maior integração entre os funcionários
Mudança no perfil da chefia, menos autoritária, mais próxima
Melhores condições de trabalho
Multifuncionalidade
Conhecimento das metas da instituição

ASPECTOS NEGATIVOS
Cansaço causado pela redução de funcionários
Aumento da burocracia, o operador tem que preencher maior quantidade de papéis

Os trabalhadores da empresa H trouxeram com maior destaque a valorização do trabalhador e o saber operário como aspecto positivo derivado das práticas participativas. Isto junto com a oficialização da participação dos grupos de melhoria na implantação de novos projetos e com a prática de dar retorno (por parte das chefias) e a multifuncionalidade parece

²¹ Como o primeiro e o segundo grupo de discussão vinham apresentando resultados semelhantes em termos de conteúdos, a autora, de acordo com a teoria de "Focus Group", procurou investigar mais a questão dos aspectos negativos gerados pela política de participação. Para tal foi feita a seguinte pergunta nos grupos 3 e 4: "você(s) encontraram assim, alguma coisa que você(s) possam dizer que foi uma perda, alguma coisa ruim que a participação tenha trazido"?

contribuir com a valorização do trabalhador dentro do seu trabalho. A maior integração dos funcionários e a mudança de atitude das chefias contribuiu para melhorar o ambiente de trabalho, torná-lo mais agradável. As melhores condições de trabalho e o conhecimento das metas da instituição vem a somar para uma maior satisfação do trabalhador em relação à empresa.

Com relação aos aspectos negativos, como já foi dito, eles foram vistos em apenas um grupo, aonde não foram unânimes a ponto de enfraquecer o peso dos destaques positivos. Desta forma, avaliou-se os depoimentos dos trabalhadores da empresa H como de satisfação em grande parte motivada pelas mudanças ocasionadas pelas práticas participativas. Cabe salientar que a faixa salarial desta empresa estava na média do mercado (segundo o coordenador da qualidade) dentre as indústrias químicas. Um trabalhador referiu-se aos salários pagos como “(...) *não decaiu muito por causa do plano, se manteve mais ou menos (...)*” (operador).

6.3 OS CASOS ESTUDADOS: SEMELHANÇAS OU DIFERENÇAS?

Entre as empresas estudadas existem muitas diferenças em seus processos participativos, apesar de ambas apresentarem a forma de gerência participativa definida por Prestes Motta (1982). A organização Y foi classificada dentro da participação Neotaylorista Clássica definida por Lojkine (1990) e a empresa H parece estar entre o nível Neotaylorista Clássico e a Autogestão Enquadrada. O quadro abaixo expõe as semelhanças e diferenças encontradas.

QUADRO 10 - Comparativo entre as empresas Y e H

ASPECTOS	EMPRESA Y	EMPRESA H
PRÁTICAS DE PARTICIPAÇÃO	CQT, Comissões de soluções de problemas, Jornal, Café com Qualidade	Grupos de Melhoria, Sistema de Planejamento Integrado, Participação nos Resultados
ASPECTOS POSITIVOS levantados nos grupos de discussões	Melhor relacionamento com a chefia, menos autoritarismo, Reconhecimento do saber do trabalhador, Aquisição de conhecimento, Facilitação de contatos informais com o staff, maior integração dos funcionários, Melhores condições de trabalho, Maior integração dos funcionários, Maiores informações sobre a empresa.	Valorização do saber operário, Oficialização da participação dos grupos de melhorias na implantação de novos projetos, Retorno por parte da chefia, Maior integração de funcionários, Mudança de perfil da chefia (menos autoritária), Melhores condições de trabalho, Multifuncionalidade, Conhecimento de metas da instituição.
ASPECTOS NEGATIVOS	Demora ou não implantação dos projetos do CQT, Pouco ou nenhum retorno do andamento dos projetos do CQT, Falta de remuneração dos projetos ou premiação inadequada, A empresa ganha mais que o trabalhador com o CQT, Acúmulo de tarefas, estresse, redução de quadro.	Cansaço causado pela redução de funcionários, Aumento da burocracia.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa.

As empresas Y e H apresentaram práticas participativas bastante diferenciadas, assemelhando-se apenas nos grupos similares aos CCQs. A organização Y apresenta, além dos CQTs, formas de participação mais ligadas a melhorias de benefícios e condições de trabalho, enquanto a organização H apresenta formas mais abrangentes como o SPI e a PR.

Comparando-se os aspectos positivos e negativos citados pelos grupos de discussão, encontram-se várias semelhanças. Entretanto, se analisadas mais de perto as mesmas práticas, numa e noutra empresa, assumem caráter bastante diferenciado. De uma forma geral, já foi bastante ressaltado que existe uma grande diferença entre as organizações que é o nível de satisfação dos funcionários da empresa H, comparado ao elevado número queixas, que denota insatisfação na empresa Y. Cabe salientar que na época da coleta de dados, a faixa salarial paga pela organização Y para auxiliares e operadores era a metade dos valores da faixa

salarial da organização H. Hoje, ambas pagam salários dentro da mesma faixa salarial, a média de mercado das indústrias químicas.

O processo de participação da H foi voltado para a qualidade com ênfase na produção, enquanto que na Y havia uma preocupação com a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Nesta última, a ampliação dos benefícios oferecidos aos funcionários foi citado como um aspecto positivo decorrido das práticas participativas. Na empresa H, os trabalhadores se disseram muito satisfeitos com os benefícios oferecidos, os quais eram anteriores às políticas de participação.

O fator positivo citado em destaque na Y foi o melhor relacionamento com a chefia, enquanto que em H foi a valorização do trabalho e saber do operário. Em Y também foi citado como melhoria a valorização do saber operário na tarefa, mas esta é muito mais restrita do que a de H, onde existe uma instância oficializada de aprovação de melhorias ocupada pelos grupos de melhoria. A mudança de perfil das chefias para uma forma menos autoritária foi atribuída em ambas empresas à prática participativa, em Y mais acentuadamente ao treinamento. Nas duas organizações este foi citado como um benefício, embora o treinamento em Y fosse mais voltado à liderança e grupos de CQT e na H à execução da tarefa em si, "*on the job training*".

Houve uma maior integração dentro das empresas, os trabalhadores de uma forma geral atribuíram este fato ao trabalho em grupos, aos treinamentos e à diminuição do número de chefias. Parece que ter um único chefe uniu o grupo, tanto numa como noutra empresa. A diminuição do autoritarismo e a implantação da política de portas abertas facilitou o contato do trabalhador comum com o staff da empresa. Na Y havia programas especialmente planejados para cumprir esta função (Café com Qualidade e os Churrascos das Quintas-

feiras). Enquanto em H a chefia é elogiada por seu pronto retorno em relação às idéias e sugestões dadas pelos trabalhadores, ela é criticada em Y pela falta de resposta em relação aos projetos enviados pelos CQTs. Isto se dá principalmente pela dificuldade da Y implantar os projetos aprovados, o que não ocorre na empresa H.

Nas duas organizações as condições de trabalho foram melhoradas ao nível do esforço físico e da diminuição do autoritarismo, ou seja, maior autonomia para o operador, no entanto na empresa H o operador parece estar acompanhado de maior liberdade de ação. Nas duas organizações os trabalhadores apresentaram queixas de acúmulo de tarefas ocasionado entre outras coisas pela redução de quadro e pela multifuncionalidade, embora na H o maior número de funções exercidas pelo operador tenha sido também tomado num sentido de aperfeiçoamento do trabalhador. Estas queixas foram mais constantes na Y. Os funcionários da Y destacaram que tiveram maior acesso a informações sobre o desempenho da empresa e o desenvolvimento de novos produtos através do jornal da instituição. Os grupos de discussão da H também levantaram o maior acesso a dados de produção, objetivos e metas da organização através do SPI e da PR. Os dados obtidos através do sistema de planejamento integrado e da participação dos resultados ficaram mais próximos do trabalhador e propiciaram uma maior participação do que os obtidos via jornal.

Enquanto os trabalhadores da empresa Y caracterizavam os interesses da empresa como diferentes dos seus e explicitavam que esta ganhava mais do que eles com o processo participativo, os trabalhadores de H colocavam-se como defensores do lucro da organização para que eles também pudessem ganhar. Isto porque eles sentiam-se recompensados pela empresa e uma das formas citadas foi através da PR. Já em Y isto foi um fator de descontentamento, havendo a reivindicação específica de um maior retorno financeiro em

relação aos projetos implantados. É importante ressaltar que, na ocasião, os salários desta organização estavam abaixo dos níveis de mercado.

Alguns fatores externos podem ter contribuído de forma importante para os resultados das práticas participativas. A empresa H é multinacional de capital europeu, o que parece ter-lhe rendido uma prática participativa mais organizada e já estruturada pela matriz. A empresa Y, de capital nacional, teve uma implantação das práticas participativas mais tumultuada, com muita tentativa e erro. Outro fator que concorreu para complicar o processo da empresa brasileira foram as constantes dificuldades econômicas, levando-a a pagar baixos salários e reduzir o quadro de funcionários. A empresa H apresentou um nível de participação mais avançado e um maior nível de satisfação do trabalhador, o que parece apontar no sentido de uma correlação entre estes dois fatores.

Muito tem sido dito sobre a administração participativa, mas poucas vezes se tem a oportunidade de ouvir o trabalhador falar de sua experiência nesta prática. O pesquisador, o intelectual podem desqualificar esta prática por não apresentar mudanças profundas na distribuição de poder, as quais são encontradas nos casos de co-gestão e autogestão. Entretanto, o trabalhador demonstra estar mais satisfeito com elas. No caso da empresa Y pode-se questionar se esta maior satisfação efetivamente existe, já que parece haver ainda um número elevado de queixas. Por outro lado, na empresa H percebe-se nitidamente um clima de satisfação e de maior descontração no trabalho. Complementar ao relato dos trabalhadores, foi realizada uma visita pela fábrica, quando observou-se os operadores em trabalhos de linha de produção, como também em pequenos grupos fazendo atividades alternativas como melhorias em equipamentos. De uma forma geral, os trabalhadores de ambas empresas afirmam estarem mais satisfeitos com as mudanças introduzidas em seu dia a dia pelas práticas participativas. Neste sentido confirmando as afirmações dos autores Prestes Motta

(1982), Motta (1991), Marchington (1992) e outros de que a participação²², embora não transforme radicalmente as relações de trabalho, já consiste em um avanço para o trabalhador.

²² A participação aqui avaliada é a forma de gerência participativa definida por Prestes Motta (1982), pois as formas mais desenvolvidas como a autogestão transformam radicalmente as relações de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- ABREU, Romeu C. L. de. CCQ Círculos de Controle da Qualidade: a integração trabalho-homem-qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- ANTUNES, Elaine D. D. Atitudes Gerenciais Quanto à Participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade. Dissertação PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 1994.
- ANTUNES, Ricardo. Adeus ao Trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- ANTUNES, Ricardo C. e NOGUEIRA, Arnaldo. O que são Comissões de Fábrica. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, Claudius D'artagnam C. de. Qualidade e Participação: o caminho para o êxito. São Paulo: Nobel, 1991.
- BIAZZI Jr., Fábio de. O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sócio-Técnica. Revista de Administração de Empresas. EAESP/FGV. V.34, n.1, p. 30-37, jan./fev., 1994.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. O que é participação. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- BRUYNE, Paul de et al. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.
- BRIGHTON LABOR PROCESS GROUP. O processo de trabalho capitalista. In: Capital and Class. Inglaterra, 1976.
- CAMPOS, V. Falconi (ver Falconi).

- CHAUI, Marilena. Repressão Sexual: essa nossa (des)conhecida. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo definitivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Publicação especial da Petrobrás, 1991.
- CORIAT, Benjamin. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção. In: HIRATA, Helena Sumiko. Sobre o "Modelo" Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.
- CORIAT, Benjamin. Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: REVAN - UFRJ, 1994.
- COUTINHO, Luciano G. et alii. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: competitividade do complexo químico. Campinas, FECAMP, 1993.
- DEJOURS, Christophe. A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 3ª ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1988.
- DEJOURS, Christophe. O Corpo entre a Biologia e a Psicanálise. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.
- DEJOURS, Christophe. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-François et al. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.
- DIÁRIO OFICIAL. nº 59, 27 de março de 1995.
- ELY, Helena B. Qualidade nos Bancos: um estudo sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão. Dissertação UFRGS/Programa de Pós-Graduação em Sociologia: Porto Alegre, 1995.

- ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FALCONI, Vicente C. Gerência de Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. 2ª ed. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG - Fundação Cristiano Ottoni, 1992.
- FARIA, José H. de. Tecnologia, Processo e Organização do Trabalho. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, V. 21, n. 4, p. 56-61, out/dez, 1986.
- _____. O Autoritarismo nas Organizações. Curitiba: Criar Edições, 1985.
- _____. Relações de Poder & Formas de Gestão. Curitiba: Criar Edições, 1985.
- FERRAZ, João C., KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FERRO, José R. e GRANDE, Márcia M. Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao "modismo". Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V.37, n. 4, p. 78-88, out/dez, 1997.
- FLEURY, Afonso. Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparações entre o modelo japonês e o brasileiro. In: HIRATA, Helena Sumiko. Sobre o "Modelo" Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.
- _____. e VARGAS, Nilton. Organização do trabalho. São Paulo, Atlas, 1983.
- FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa M. Processo e Relações do Trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.
- FLEURY, Maria T. L. A Cultura da Qualidade ou a Qualidade da Mudança. In: FERRETTI, Celso J. Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

Folha de São Paulo, p. 2-3, 29 de maio de 1995.

FORNASIER NETO, João et al. Rio Grande do Sul: visão para a qualidade ainda não é total. Novo Hamburgo, RS: Excelência, 1993.

Fundação Européia Para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. Vias para a Participação na Mudança Tecnológica: atitudes e experiências. Serviço da Publicações Oficiais das Comunidades Européias: Luxemburgo, 1991.

GUILLERM, Alain e BOURDET, Yvon. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUTIERREZ, Gustavo L. Autogestão, Participação, Propriedade e Salário. Revista de Administração. São Paulo, V. 26, n. 4, p. 14-23, out/dez, 1991.

HAMPTON, David R. Administração Contemporânea. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HELOANI, Roberto. Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994.

HIRATA, Helena Sumiko. Sobre o "Modelo" Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.

JOTZ, Cláudia B. e VIDAL, Eleonora. Descentralização de RH: o caso Brown. Revista La Salle, no prelo (1997).

LAPASSADE, Georges. Grupos, Organizações e Instituições. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

LAVILLE, J.-L. La Participation dans les Entreprises en Europe. Paris: Vuibert, 1992.

LEITE, Marcia de P. O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: SCRITTA, 1994.

- LEITE, Marcia de P. Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão de Mão-de-Obra. In: OLIVEIRA, Carlos A . B. de. O Mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta LTDA, 1994.
- LOBO, Elisabeth Souza. Modelo japonês e práticas brasileiras. In: HIRATA, Helena Sumiko. Sobre o "Modelo" Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.
- LOJKINE, Jean. Novas políticas de integração patronal ou premissas autogestionárias? In: SOARES, Rosa M. (Org.). Gestão da Empresa, Automação e Competitividade: novos padrões de organização e de relações do trabalho. Brasília: IPEAIPLAN, 1990.
- MARCHINGTON, Mick; et alii. New Developments in Employee Involvement. Manchester School of Management UMIST, Research Series n.2, May, 1992, p.5-10.
- MARCUSE, Herbert. Razão e Revolução: Hegel e o advento da teoria social. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- MARX, Karl. O CAPITAL. São Paulo: Bertrand Brasil, 1987.1º v.
- MCG, Qualidade em Sistemas. ISO Série 9000 ao alcance de todos. Rio de Janeiro: MCG, 1992.
- McGREGOR, Douglas. Os Aspectos Humanos da Empresa. 2ª ed. Lisboa: Clássica, 1960.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M. T. e FISHER, R. M. Processo e Relações de Trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.
- MENDONÇA, Luis Carvalheira de. Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.
- MINAYO, Maria C. de S. et alii. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

- MOLLER, Claus. O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 7a. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MORGAN, David L. Focus Group As Qualitative Research. California: Sage, 1988.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Participação e Co-gestão: novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- ___ et alii. Participação e Participações: ensaios sobre autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- MOTTA, Paulo R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOURA, Paulo C. O Brasil e a Empresa nos Anos 90. Laboratórios Braun S.A. São Gonçalo: 1990.
- OLIVEIRA, Graziela de. Programas Participativos na Empresa: visão dos trabalhadores. Revista de Administração. USP. V. 25, n. 4, p. 54-59, out./dez., 1990.
- ORTSMAN, Oscar. Mudar o Trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.
- PAGÉS, Max et al. O Poder das Organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
- PALLOIX, Christian. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: TRONTI, Mario et alii. Processo de Trabalho e Estratégias de Classe. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- PANZIERI, Raniero. Mais-valia e planejamento: notas sobre a leitura de "O Capital". In: TRONTI, Mario et alii. Processo de Trabalho e Estratégias de Classe. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- PATTON, Michael Q. Qualitative Evaluation and Research Methods. California: SAGE, 1990.

PICCININI, Valmiria C. Participação do Trabalhador e Inovação na Indústria: estudo comparativo multi-disciplinar nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. (Projeto-Integrado de pesquisa) Porto Alegre, 1994.

Revista Exame, n. 21, p. 86-91; 12/out/94.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Maria Beatriz. Just-in-Time: Nova Forma de Organização de Trabalho. Dissertação UFRGS/PPGA. Porto Alegre, 1991.

ROESCH, Sylvia M. A. A Dissertação de Mestrado em Administração: proposta de uma tipologia. (Serie Documentos Para Estudo, PPGA). Porto Alegre, 1994.

ROESCH, Sylvia M. A. Novas Tecnologias, Flexibilidade Funcional e Problemas de Retenção de Mão-de-Obra na Empresa. Anais XV ENAMPAD, Salvador, setembro de 1991.

RUAS, Roberto et alii. Pesquisa Indicadores da Qualidade e Produtividade. Pesquisa FIERGS, SEBRAE, PPGA/UFRGS. Porto Alegre, Dezembro, 1994.

SALERNO, Mário Sérgio. Produção, trabalho e participação: CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T. e FISHER, R. M. Processo e Relações de Trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, Roque Aparecido. Comissões de fábrica e autonomia dos trabalhadores. In: FLEURY, M. T. e FISHER, R. M. Processo e Relações de Trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, M. T. e FISHER, R. M. Processo e Relações de Trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

- STRAUSS, George. The Future of Human Resources Management. In: MITCHELL, Daniel J. B. The Future of Industrial Relations. Institute of Industrial Relations. University of California, Los Angeles. s. d. p.93-117.
- TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas, 1980.
- TAUILLE, José R. Perspectivas da Automação na Forma de Produção no Brasil. In: Anais do I Encontro Regional. Impactos da Automação sobre o Trabalho. Porto Alegre: Secretária Extraordinária para Assuntos de Ciência e Tecnologia, 1987.
- TITTONI, Jaqueline. Subjetividade e Trabalho. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- TRAGTENBERG, Maurício. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. Participação e Participações: ensaios sobre autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALA, Jorge. A análise de conteúdo. In: SILVA, Augusto S. e PINTO, José M. et alii. Metodologia das Ciências Sociais. 8a. ed. Porto: Afrontamento, 1986.
- VIDAL, Eleonora. O Perfil do Gerente Participativo: um estudo em empresas da cadeia produtiva do plástico do RS. Dissertação PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 1997.
- XAVIER, Ermani P. Círculos de Controle de Qualidade: um método gerencial renovador porém..... Curitiba: CPP - Centro de Produtividade do Paraná, 1983.
- WALTON, Richard E. From Control to Commitment in the Workplace. Harvard Business Review. mar./apr. n.2, p.77-84, 1985.
- WEBER, Max. Economia e Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1979.

WOOD, Stephen J. Toyotismo e/ou japonização. In: HIRATA, Helena Sumiko. Sobre o "Modelo" Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.

YIN, Robert K. T. The Case Study Crisis: Some Answers. Administrative Science Quartely. V. 26, March 1981, p. 58-65.

ZERO HORA, Empregos: Recursos Humanos. Porto Alegre, 26 de junho de 1994.

ANEXO 1

PRIMEIROS CONTATOS COM A EMPRESA Y

O contato com esta empresa começou através da indicação de uma colega que havia entrevistado o coordenador de recursos humanos para uma outra pesquisa, o qual tinha se mostrado muito solícito. A autora, então, entrou em contato com ele e perguntou da possibilidade de fazer uma pesquisa com os funcionários a respeito das práticas participativas. Ele mostrou-se bastante interessado, inclusive salientando que a empresa já tinha feito várias pesquisas internas para ouvir o seu funcionário, como por exemplo, a respeito do jornal. Entretanto, isto teria que ser feito muito rapidamente, sob o risco de só poder ocorrer no ano seguinte. Isto ocorreu em 30 de outubro de 1995.

Na semana seguinte, aconteceria a Semana de Segurança no Trabalho e de Qualidade, com diversas palestras. A pesquisa teria que ser feita na outra semana, pois em seguida começariam as férias dos funcionários e não se conseguiria mais reunir um número suficiente de trabalhadores para as entrevistas. Durante a Semana da Qualidade, a autora pôde assistir a todas as atividades, também realizando uma visita pela empresa. Na semana seguinte, foram realizados os grupos de entrevistas. Um grupo previsto foi cancelado pela empresa, sob a alegação de não haver, no momento, pessoas disponíveis dentro do perfil requerido para a pesquisa. Seria preciso esperar que os funcionários que estavam no turno

noturno, passassem para o diurno na semana seguinte. A empresa trabalhava em regime de três turnos.

Os quatro grupos foram reunidos na mesma semana. No entanto antes da realização do quarto grupo ocorreu um fato que parece ter influenciado os ânimos dos trabalhadores. A empresa aumentou os salários apenas no que estipulava o dissídio, o que frustrou muito às expectativas de seus funcionários. Segundo o coordenador de recursos humanos, a empresa costumava dar aumentos maiores dos que os exigidos pelo dissídio. O quarto grupo foi o mais crítico e o que mais reclamou do salário, mas reivindicações de remuneração ligadas ao processo de qualidade e participação estiveram presentes em todos os grupos, tendo maior destaque nos grupos três e quatro.

Na semana seguinte à realização dos grupos de discussão, o coordenador de recursos humanos informou que estava afastando-se da empresa para assumir o mesmo posto em outra empresa. Ele deixou como contato para a pesquisa dentro da empresa o coordenador de grupos de CCQ. Com esta pessoa, foi tentado ainda por um mês, marcar o quinto grupo de entrevista. O coordenador de CCQ relatou que no dia seguinte seria feito um corte de 120 funcionários na empresa (ela contava então com 320). Toda uma linha de produção seria desativada, pois tinha sido vendida para uma outra empresa do grupo econômico ao qual a organização Y pertence.

Houve um novo contato em maio de 1996, quando foram fornecidos alguns dados qualitativos. O coordenador pretendia reestruturar os grupos de CCQ, que foram gravemente atingidos pelo corte de pessoal, o qual atingiu predominantemente a área produtiva. A

empresa vendera a sua linha de produtos que ocupava maior volume de mão-de-obra e ficou com a linha contínua, que exige um número muito pequeno de trabalhadores, e poucas linhas de produto que são feitas por batelada, que exigem um número maior de operadores. O último contato com a empresa foi feito no mês de março de 1997 para atualizar os dados da mesma.

ANEXO 2

ROTEIRO DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO DA EMPRESA Y

Rapport: Meu nome é Cláudia Jotz, eu sou estudante de mestrado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O mestrado é um curso para formar pesquisadores e professores, que produzem pesquisas que no meu caso podem contribuir para empresas. Eu estou pesquisando junto a UFRGS a respeito das mudanças ocorridas dentro das empresas. Eu entrei em contato com o senhor “X” e perguntei se ele poderia me ajudar a fazer a pesquisa dentro desta empresa. Ele então abriu este espaço para que eu pudesse falar com vocês. O meu objetivo é escutar o que vocês pensam a respeito das mudanças ocorridas desde a implantação dos CQTs, do Jornal e das Comissões. Este nosso encontro vai durar aproximadamente 1 hora e meia, tudo que vocês falarem aqui vai ser mantido em sigilo. Mas para a pesquisa eu necessito gravar este nosso encontro, pois de outra forma eu poderia acabar modificando ou esquecendo coisas importantes. Estas fitas só serão usadas por mim para a pesquisa para tirar as idéias principais dos grupos. Só nesta empresa eu farei cinco grupos. A minha idéia é lançar alguns tópicos para que vocês falem sobre os assuntos. Como eu necessito gravar, eu gostaria que falassem um de cada vez e evitassem conversas com os vizinhos, procurando ouvir a pessoas que está com a palavra. Antes de começar, eu gostaria de saber se alguém tem alguma dúvida. Num primeiro momento eu gostaria que cada um se apresentasse e falasse quando entrou na empresa, o que fazia e o que faz agora.

1. Gostaria que vocês falassem sobre o CQT: o que é, o que ele trouxe de mudanças nesta empresa e como ele poderia ser melhor.
2. Gostaria que vocês falassem sobre as comissões: o que são, o que elas trouxeram de mudanças e como elas poderiam ser melhores.
3. Gostaria que vocês falassem sobre o jornal: o que é, o que ele trouxe de mudança e como ele poderia ser melhor.
4. O que vocês acham que mudou em relação à tarefa, quero dizer ao trabalho, em relação aos colegas e em relação à chefia com a entrada dos CQTs, das comissões e do jornal?
5. O que vocês pensam da iniciativa da empresa de fazer estas modificações nas formas de trabalhar?

ANEXO 3

PRIMEIROS CONTATOS COM A EMPRESA H

O contato com esta empresa começou através de informações fornecidas pela Associação Gaúcha da Qualidade, a qual forneceu uma lista de empresas que utilizavam técnicas participativas. Foram separadas as empresas do setor químico, com as quais foram feitos contatos. A empresa H foi a que mais se adequou ao perfil traçado, possuindo mais similaridades com a empresa Y, já selecionada.

Num primeiro contato, falou-se com o coordenador da qualidade que prontificou-se a auxiliar no que fosse necessário para a realização da pesquisa. Este recebeu a pesquisadora na semana seguinte e organizou a coleta de dados conforme o solicitado, tendo também dado uma entrevista. O coordenador do sistema da qualidade saiu de férias, tendo deixado um supervisor de produção responsável pelo acompanhamento da pesquisa. Foi estabelecido que seria feita uma entrevista por semana, isto para que se entrevistasse funcionários de todos os turnos, pois caso contrário não haveria pessoas suficientes para entrevistar. Estes contatos ocorreram no mês de janeiro de 1996.

Novos contatos foram feitos em maio de 1997, quando procurou-se atualizar os dados já pesquisados e complementá-los. Nesta nova etapa, foram ouvidos o coordenador de produção, antigo coordenador da qualidade e o coordenador de recursos humanos. A empresa demonstrou ter interesse em receber o trabalho depois de pronto.

ANEXO 4

ROTEIRO DE ENTREVISTA DA EMPRESA H

Rapport: Meu nome é Claudia Jotz, eu sou estudante de mestrado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O mestrado é um curso para formar pesquisadores e professores, que produzem pesquisas que no meu caso podem contribuir para empresas. Eu estou pesquisando junto a UFRGS a respeito das mudanças ocorridas dentro das empresas. Eu entrei em contato com o X e perguntei se ele poderia me ajudar a fazer a pesquisa dentro desta empresa. Ele então abriu este espaço para que eu pudesse falar com vocês. O meu objetivo é escutar o que vocês pensam a respeito das mudanças ocorridas desde a implantação do Sistema de Planejamento Integrado, dos Grupos de Melhorias e da Participação nos Resultados. Este nosso encontro vai durar aproximadamente 1 hora, tudo que vocês falarem aqui vai ser mantido em segredo. Mas para a pesquisa eu necessito gravar este nosso encontro, pois de outra forma eu poderia acabar modificando ou esquecendo coisas importantes. Estas fitas só serão usadas por mim para a pesquisa para tirar as idéias principais dos grupos. Só nesta empresa eu farei cinco grupos. A minha idéia é lançar alguns tópicos para que vocês falem sobre os assuntos. Como eu necessito gravar, eu gostaria que falassem um de cada vez e evitassem conversas com os vizinhos, procurando ouvir a pessoa que está com a palavra. Antes de começar, eu gostaria de saber se alguém tem alguma dúvida.

Num primeiro momento eu gostaria que cada um se apresentasse e falasse quando entrou na empresa, o que fazia e o que faz agora.

1. Gostaria que vocês falassem sobre o Sistema de Planejamento Integrado: o que é, o que ele trouxe de mudanças nesta empresa e como ele poderia ser melhor.

2. Gostaria que vocês falassem sobre os Grupos de Melhoria: o que são, o que eles trouxeram de mudanças e como elas poderiam ser melhores.

3. Gostaria que vocês falassem sobre a Participação nos Resultados: o que é, o que ela trouxe de mudança e como ela poderia ser melhor.

4. O que vocês acham que mudou em relação à tarefa, quero dizer ao trabalho, em relação aos colegas e em relação à chefia com a entrada do Sistema de Planejamento Integrado, dos Grupos de Melhoria e da Participação nos resultados?

5. O que vocês pensam da iniciativa da empresa de fazer estas modificações nas formas de trabalhar?