

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

ANA MARIA DE MATTOS JULIANO

FLORIANÓPOLIS  
SANTA CATARINA - BRASIL  
SETEMBRO - 1981

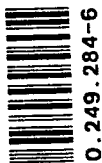
A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA

ANA MARIA DE MATTOS JULIANO

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE

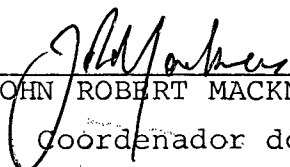
"MESTRE EM ENGENHARIA"

ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

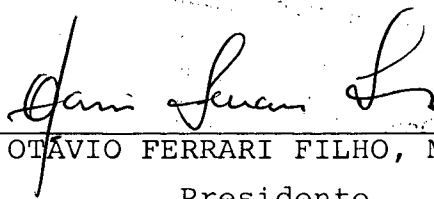


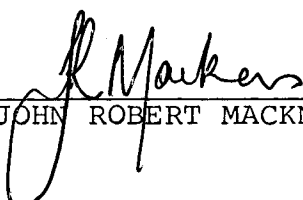
0.249.284-6

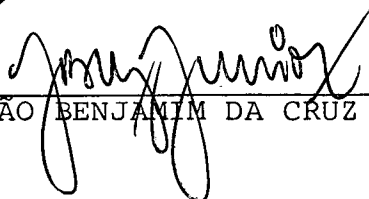
UFSC-BU

  
Prof. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof. OTÁVIO FERRARI FILHO, M.Sc.  
Presidente

  
Prof. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.

  
Prof. JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JUNIOR, Ph.D.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e empresas tornaram-se merecedoras do meu reconhecimento, pelo muito que colaboraram para a realização deste trabalho. Manifesto meus sinceros agradecimentos:

- Ao Prof. OTÁVIO FERRARI FILHO, pela sua correta orientação e acima de tudo pela sua amizade, compreensão e boa vontade em todas as ocasiões que o procurei para discutir idéias e buscar esclarecimentos.
- Ao meu esposo, JULIANO, que com compreensão, afeto e paciência acompanhou todo o desenvolvimento do trabalho, incentivando-me nos momentos difíceis, evitando que os obstáculos encontrados interrompessem sua realização.
- Aos MEUS PAIS, pelo incentivo, apoio e confiança.
- À HOYLER CONSULTORES ASSOCIADOS S.A., na pessoa do Dr. Sigfried Hoyler, que me proporcionou a oportunidade de participar no Seminário Internacional de Engenharia Industrial, participação esta extremamente valiosa para o desenvolvimento da idéia.
- À NEOFORM S.A., representada pelo seu Diretor-Presidente, Dr. Sérgio Mendes Ribeiro, que tornou possível parte deste trabalho, emitindo conceitos práticos, decorrentes de sua grande vivência empresarial.
- À CLASSIÁ S.A. INDÚSTRIA CATARINENSE DE PLÁSTICO, na pessoa de seu Presidente, Dr. Carlos Reinaldo Mendes Ribeiro, de quem partiu a idéia de elaboração deste trabalho, bem como por sua colaboração.
- À FERRAMENTAS GERAIS COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO S.A., nas pessoas do Diretor Presidente, Dr. Walter Herz e do Gerente de Recursos Humanos, Sr. Rui Mello, pela boa vontade, atenção e dedicação, sempre apresentando críticas e sugestões valiosas.

- Aos Professores, JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JUNIOR, da Escola Superior de Administração e Gerência - UDESC, e JOHN ROBERT MACKNESS da UFSC, pelas sugestões que enriqueceram o trabalho.
- À todos os PROFESSORES do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas que contribuíram para aprimorar meus conhecimentos nesta área.
- Aos COLEGAS do Departamento de Matemática pela oportunidade, estímulo e compreensão.
- À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA pelo apoio e oportunidade.
- Ao Sr. LUIZ ADALBERTO BANOWITS, pelo excelente trabalho de dactilografia.
- E a todas as pessoas que acreditaram e que não acreditaram no êxito deste trabalho; a todos minha gratidão.

## RESUMO

Este trabalho desenvolve-se com o objetivo de chamar atenção da classe empresarial para que se conscientize da potencialidade de seus recursos humanos, e melhor os utilize. Neste sentido procura-se alertar para a utilização da participação dos empregados em decisões na produção, o que proporciona aumento na produtividade e também aumento na satisfação e realização de pessoas.

O estudo, inicialmente, descreve o que se entende por participação empresarial e mostra a necessidade de sua utilização. A seguir, aponta-se algumas mudanças necessárias na organização que pretenda implantá-la e relata-se experiências nacionais e internacionais feitas nesta área.

Ao final são apresentadas conclusões e recomendações obtidas através de estudo teórico e visitas à empresas que utilizam este procedimento administrativo.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to call to the attention of management the potential of the human resources of an organization. An attempt is made to awaken the interest of management as to the use of employee cooperation in production decision making, in order to bring about an increase in productivity and an increase in the satisfaction and performance of its personnel.

Initially, the work describes what is meant by participation in management and discusses the need for its utilization. This is followed by the indication of the necessary changes in an organization which intends to implement a participative decision making process, and some experiences, both national and international, carried out in this field, are described.

Finally conclusions and recommendations are presented following theoretical studies and visits to enterprises which use these administrative measures.

S U M Á R I O

	pág.
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Origem do Trabalho .....	1
1.2. Objetivos do Trabalho .....	1
1.3. Importância do Trabalho .....	2
1.4. Estrutura do Trabalho .....	3
1.5. Limites do Estudo .....	3
2. A PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL .....	5
2.1. Uma Abordagem Participativa .....	5
2.2. Necessidade de Participação nas Empresas .....	10
2.3. Mudanças Necessárias na Empresa para Implantação da Participação Empresarial .....	19
2.4. Outras Teorias Existentes .....	25
3. A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NA SUÉCIA .....	34
3.1. A História da Participação na Suécia .....	34
3.2. Forças Propulsoras e Forças de Contenção .....	39
3.3. Experiências Desenvolvidas nas Indústrias Suecas.	45
3.3.1. Fábrica da Volvo em Kalmar .....	46
3.3.2. Panorama: fábrica - escritório do grupo ASEA ....	49
3.3.3. Montagem de motores na Saab-Scania .....	51
3.3.4. Holmen - indústria de papel .....	53
4. APLICAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL EM EMPRESAS NACIONAIS .....	55
4.1. Neoform S.A. ....	57
4.2. Ferramentas Gerais - Comércio e Importação S.A. .	63

4.3.	Classiã S.A. - Indústria Catarinense de Plástico.	70
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	80



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Origem do Trabalho

"Produzir melhor, de forma mais eficaz e em condições mais humanas - por difícil que seja e por mais problemas que nos desafiem -, é a condição essencial para a nossa sobrevivência, para a sobrevivência da espécie humana".<sup>1</sup>

Por si sô, este já seria um motivo para justificar o desenvolvimento deste estudo, uma vez que, atualmente, crê-se que a maior parte dos empresários brasileiros pouco conhecem sobre a participação dos empregados, em assuntos que lhes dizem respeito no dia a dia de produção na empresa.

Contudo, a origem real deste trabalho, deve-se a sugestão de um empresário que viu a necessidade de se registrar as experiências realizadas nesta área por empresas nacionais, com o intuito de colaborar com o aperfeiçoamento desta técnica pioneira e justa. A partir desta sugestão, e por ser a participação um conceito que, além de despertar grande interesse apresenta dificuldades para a sua implantação e manutenção, é que resolveu-se pela elaboração deste trabalho.

Outro aspecto considerado foi a carência de informações sobre este assunto no país. Isto foi constatado durante a pesquisa bibliográfica realizada.

### 1.2. Objetivos do Trabalho

Paralelamente ao crescimento de uma empresa, ocorre o de

---

1. Afirmação do Dr. SIEGFRIED HOYLER durante o I Seminário Internacional de Produtividade e Humanização do Trabalho, realizado em setembro de 1978, em São Paulo.

envolvimento de seus recursos humanos. Porém nem sempre a empresa tem consciência disto. Torna-se então necessário, levar aos empresários o conhecimento de formas alternativas de utilizar seus empregados.

Pretende-se, neste trabalho, descrever o que seja a participação dos empregados na empresa, mostrar a importância de sua utilização, as mudanças necessárias na empresa para que se possa implantá-la, as experiências internacionais feitas nesta área e analisar os resultados de aplicações de participação empresarial em empresas brasileiras.

Como resultado principal, pretende-se que a dissertação mostre a necessidade que tem o empresário de se conscientizar da potencialidade de seus recursos humanos, para que possa aproveitá-los ao máximo. Com isto, procura-se alertar a classe empresarial para esta alternativa de administração, que oferece possibilidades de melhorias na integração, no rendimento e motivação dos empregados, acarretando resultados positivos e permitindo o crescimento da empresa.

### 1.3. Importância do Trabalho

Com a evolução da sociedade, é imperioso que se reconheça a tendência de crescimento da participação das diversas camadas sociais nas decisões superiores. Neste sentido, este trabalho assume importância ao focar este assunto e relatar aplicações desta forma de administração no caso de empresas nacionais.

Como já foi mencionado, não é vasta a bibliografia a respeito deste tema no Brasil. Assim sendo, julga-se conveniente e oportuno, a condensação das várias idéias apresentadas nos diversos artigos encontrados, de forma organizada, completa e abrangente, com o objetivo de, numa única publicação, ter-se uma visão clara e geral do assunto.

É importante, ainda, no sentido de mostrar que a necessidade de renovar é um fato. Se as empresas pretendem permanecer viáveis e solucionar problemas, será necessário iniciar mudanças

e confrontar resultados. Porque esperar alta rotatividade, descontentamento, rejeição, absenteísmo e outras manifestações de crise? Porque não iniciar logo um processo de avaliação e revisão de formas, valores, estruturas, tecnologia e processos humanos das organizações?

#### 1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos:

- No primeiro capítulo, Introdução, definiu-se a origem, objetivos, importância e limitações do estudo.

- No capítulo seguinte, será definido o que seja a participação empresarial, a necessidade de sua aplicação em empresas, as mudanças que ocorrerão na organização, e outras teorias existentes para equacionar o problema.

- No terceiro capítulo, relata-se as experiências suecas feitas neste assunto, a partir de conhecimentos adquiridos em palestras feitas por dirigentes daquele país, no Seminário Internacional de Engenharia Industrial, realizado em São Paulo, posteriormente solidificadas por visitas as empresas suecas.

- O quarto capítulo enfoca a utilização da participação dos empregados em empresas nacionais, alertando para os cuidados que se deve ter na aplicação e manutenção desta forma de administração. As experiências descritas foram obtidas através de entrevistas com os dirigentes responsáveis por empresas que utilizam este processo.

- No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo e feitas as recomendações pertinentes.

#### 1.5. Limites do Estudo

Alguns aspectos relativos a Participação Empresarial não

foram objeto de estudo neste trabalho, por motivos diversos. No entanto, é importante que sejam destacados e considerados por quem pretenda fazer uso desta técnica.

Em primeiro lugar, deve-se salientar a necessidade de um sistema justo e consistente de avaliação de trabalho e mérito. Este sistema deverá considerar aspectos como: habilidade, responsabilidade, esforço, competência, qualificação, eficiência, consistência e outros.

Deve-se também alertar para a possibilidade de se ter de reformular o planejamento da produção, uma vez que, com a aplicação da participação empresarial, verificam-se mudanças na flexibilidade das tarefas e na forma de seu acompanhamento a nível de indivíduo.

A participação tem sido estudada em dois níveis:

- no nível de organização técnica do trabalho (operacional).

- no nível político (mais acadêmico).

No primeiro caso, a iniciativa para o uso da participação parte dos empresários, enquanto que no segundo, é uma conquista política da classe trabalhadora. Estudos nesta área dedicam-se à análise do comportamento político à luz das propostas anarquistas, sindicalistas e anarco-sindicalistas. Este estudo, conforme fica claro no seu desenvolvimento, dedica-se a análise da participação ao nível organizacional.

## 2. A PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL

### 2.1. Uma Abordagem Participativa

A administração participativa não é uma idéia moderna. Na verdade, as discussões sobre o que se entende por participação em administração iniciaram-se na década de sessenta. Daí em diante, o conceito de usar a participação tem sido interpretado de diversas maneiras e, atualmente é o assunto mais em voga nos círculos administrativos, já que nunca uma idéia prendeu tanto a atenção dos homens de negócio.

Na realidade, a participação tem diferentes significados para diferentes administradores. Deve-se iniciar, portanto, pela discussão do que diferentes autores entendem por participação em administração.

McGregor<sup>2</sup> define participação como:

*"basicamente criar oportunidades para que pessoas influam em decisões que as afetem. Esta influência pode variar do quase nada até total... participação é um caso especial de delegação no qual o subordinado ganha maior controle, maior liberdade de escolha. O termo participação encontra-se usualmente aplicado aos casos em que o subordinado aumenta sua influência em assuntos da alçada do seu superior".*

Outra definição é de Sawtell<sup>3</sup>:

*"(Participação) envolve todos os casos nos quais os empregados, além dos gerentes e administradores, contribuem positivamente para as decisões que, de uma forma ou de outra, afetam seus trabalhos".*

---

2. MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960, p. 126 - 30.

3. SAWTELL, R. *Sharing our industrial future?* London, The Industrial Society, 1968, p. 1.

Uma terceira definição, de Lammers<sup>4</sup>:

"Participação é o conjunto das diversas formas de pressão de baixo para cima (dos subordinados sobre os superiores) e que são aceitas como legítimas pelos subordinados e superiores".

Carole Pateman<sup>5</sup>, propõe outra definição:

"é o processo pelo qual cada indivíduo, parte de um corpo decisório, tem o mesmo poder para influir na decisão final".

Pode-se observar contudo, que estas definições refletem diferentes abordagens em relação ao que se entende por participação. Todas elas, no entanto, são limitadas quanto ao seu alcance, e restringem, de certo modo, um conceito mais amplo no sentido particular que se lhe empresta hoje em dia, como forma legítima da influência de indivíduos sobre decisões que afetam suas vidas.

A participação real significa que as pessoas possam discutir espontânea e livremente; possam aceitar ou rejeitar uma orientação; possam tomar iniciativas nos processos de produção; possam operar em grupos; comunicar-se com inteira liberdade; fazer rodízio de tarefas segundo suas necessidades; alterar seu ritmo de trabalho; sentir-se responsável por um produto e ter liberdade para mudar as circunstâncias e o ambiente em que trabalham.

Neste sentido, estar-se-ia realmente em presença de uma participação, em que os indivíduos poderão optar eles próprios por colaborar com uma empresa, sem que se sintam instrumentalizados por ela. A satisfação será maior porque os trabalhadores poderão sentir que são um pouco mais seus próprios patrões, que podem trabalhar no seu ritmo, e que terão mais responsabilidade e autonomia.

4. LAMMERS, C. J. *Power and participation in decision-making in formal organizations*. *American journal of Sociology*, V. 73, nº 2, 1967, p. 205.

5. PATEMAN, C. *Participation and democratic theory*. London, Cambridge University Press, 1970, p. 71.

Este conceito ideal de participação é uma utopia, por um lado bastante atrativa, mas provavelmente inatingível na prática (como um todo). Mesmo que este ideal de participação não possa ser totalmente alcançado, este estudo é válido na medida em que apresenta o princípio básico da participação. Deve-se salientar, que o mais importante, é que a participação não é apenas um método que pode ser seguido mecanicamente. Também não é algo que se instale rapidamente nas empresas. Poder-se-ia até dizer que, numa primeira fase, a participação resulta de uma modificação de consciência.

A participação está intimamente ligada com os valores e as opiniões das pessoas, com as atitudes de uns para com os outros e atitudes com relação ao trabalho. Ela repercute nos hábitos de trabalho, no relacionamento entre colegas e na abordagem dos problemas de serviço. A participação também exige conhecimento, tanto da especialidade de cada um, quanto da habilidade de trabalhar em equipe.

A participação é uma das técnicas administrativas mais convincentes para transformar a apatia e o desinteresse do indivíduo em apoio ativo dentro da empresa. Entretanto, é uma técnica que deve ser usada com muito cuidado, e somente na presença de certas condições prévias que são necessárias a um bom resultado, como se verá a seguir.

A participação verdadeira, não pode ser criada por um decreto da administração. Para que tenha uma significação real, ela deve ser autêntica e não ter apenas uma aparência artificial de bons sentimentos, isto é, o processo participativo deve ser iniciado no momento que se reconhece que são necessárias as contribuições de todos os indivíduos - em qualquer nível -, e que estes indivíduos envolvidos, queiram participar. É essencial que as iniciativas em matéria de participação, para que frutifique, venham de todos os níveis e de todas as partes interessadas, e, se possível, de forma simultânea. O problema consiste em coordenar adequadamente estas diversas iniciativas e conseguir fundi-las em um todo coerente. O ato mecânico de colocar um grupo para discussões, não é motivação suficiente para que se gere a participação. É um requisito básico que estas pessoas queiram e sintam necessidade de participar. E para isto, devem acreditar que

seu superior é sincero e honesto em suas intenções, e creiam que se suas idéias forem boas, terão uma possibilidade razoável de serem adotadas e implantadas.

Existe um outro requisito prévio necessário, para que a participação seja bem sucedida. O superior deve estar seguro de sua posição e do papel que irá desempenhar com esta nova técnica administrativa. Todo administrador ou especialista sabe como os problemas devem ser resolvidos. Reunir-se com um grupo de indivíduos, sem nenhuma noção pré-concebida das decisões que devem ser tomadas, talvez até admitir alguma dúvida com relação à verdadeira natureza do problema, ou até mesmo duvidar se há um problema, e pedir aos subordinados que o ajudem a encontrar as respostas, pode ser uma tarefa difícil e desafiadora. Possivelmente vai exigir mudanças bruscas nos padrões de pensamentos dos administradores e também dos empregados, que não podem confundir esta iniciativa com uma fraqueza ou falta de conhecimento dos superiores.

Um terceiro requisito prévio para que haja participação, é a ausência de compromisso por parte do superior com qualquer curso de ação. É necessário que ele esteja de mente aberta para aceitar as possibilidades de enfoques alternativos.

Uma outra condição, ainda com relação ao superior, é a sua disposição em dar crédito e reconhecimento a todas as contribuições de seus subordinados. No caso de surgirem idéias impraticáveis, ele deverá garantir que seus subordinados receberão explicações detalhadas pela não utilização destas idéias. Já deve ter ficado bem esclarecido que as atitudes de um administrador, e particularmente seus sentimentos de auto-confiança e segurança pessoal, são cruciais para a conquista de uma participação bem feita.

É condição prévia, também, proporcionar as pessoas que irão se envolver no processo, as noções e conhecimentos técnicos necessários. Disto se conclui a obrigação imperiosa de instituir um sistema eficaz de formação profissional, como base para o funcionamento de qualquer sistema de participação.

A última das condições necessárias para uma participação efetiva, é a disposição dos empregados de externarem seus comentários e oferecerem sugestões. A participação nunca funcionará



com pessoas apáticas e passivas. As opiniões dos trabalhadores de nível mais baixo é importante, porque eles frequentemente sabem mais sobre como resolver um determinado problema, do que o próprio superior.

Se todas estas condições não forem relevadas, o administrador deverá abordar com muito cuidado o uso da participação como técnica de administração. Mas se, por outro lado, as condições forem satisfeitas, o emprego desta técnica poderá trazer inúmeros benefícios, como por exemplo:

a) a participação ajuda a aumentar a confiança dos empregados nas intenções e objetivos da empresa.

b) os procedimentos de participação darão a cada pessoa a oportunidade de exercer influência em assuntos que lhes dizem respeito, pois todas as pessoas estão ansiosas por expressar uma opinião com relação a sua própria situação no trabalho.

c) a participação provoca uma melhoria nas comunicações e torna o trabalho bem mais atrativo.

d) a participação serve, as vezes, para evitar que mudanças mal imaginadas sejam postas em prática.

e) com a participação pode-se desenvolver a capacidade dos subordinados, já que é de importância fundamental, que estes externem suas idéias e conhecimentos.

f) há o desenvolvimento de uma mutualidade de interesses entre os empregados e a administração.

g) a participação produz soluções engenhosas em situações problemáticas.

h) com as pessoas satisfeitas, o rendimento no trabalho será maior, haverá um aumento na produção, - já que haverá maior eficácia nas operações -, e a empresa conseqüentemente obterá maiores lucros. Diminuirão as faltas no trabalho e a rotatividade de pessoal.

i) através da participação, as pessoas se envolvem com o processo, tornando-se mais comprometidas com as decisões que ajudaram a tomar, e se identificando mais com o produto.

Considera-se necessário colocar aqui, um comentário esclarecendo que, a participação dos empregados não conduz, necessariamente, a um maior poder desta classe, a um maior compromisso por parte dela no que diz respeito aos objetivos da organização, ou a um aumento de sua produtividade.

Agora já se pode entender que o objetivo fundamental da participação, sob o ponto de vista do empresário, é aumentar a produtividade, através do maior envolvimento dos empregados nas atividades produtivas. E foi visto, que praticamente toda esta atividade se preocupa com descentralização, aumento de autonomia e modificações das tradicionais abordagens com relação a dar e receber ordens.

Como o processo de participação é um método de administrar baseado tanto em discussões como em envolvimento, os administradores devem ter como um dos objetivos, conseguir a aceitação, por um grupo de pessoas, de que elas estão tomando parte no planejamento, iniciando e implantando uma mudança, e não sendo somente os receptáculos de seus efeitos.

A participação dos trabalhadores poderia ter como resultado, e é de se desejar que assim seja, a obtenção de condições de trabalho mais humanas, uma melhor organização das tarefas e uma crescente satisfação no trabalho; questões que figuram, sem a menor dúvida, entre os objetivos da participação.

## 2.2. Necessidade de Participação nas Empresas

Atrás da busca da humanização do trabalho, encontra-se uma idéia com mais de 100 anos de idade. A filosofia básica da humanização do trabalho, é de que o homem não deve servir a produção, e sim, ao contrário, a produção deve servir ao homem. Talvez, atrás desta idéia, é que desde o início do século países

mais industrializados tem dado uma atenção cada vez maior aos problemas de trabalho, pois é crescente a insatisfação das pessoas em seus locais de trabalho.

Partindo deste fato, constata-se que Taylor foi um marco no processo de mudanças (ver fig. 1). Seus discípulos eram descritos como pessoas que tramavam, secretamente, nos limites de seus escritórios, o desempenho conveniente das tarefas. Eles dividiram os trabalhos e criaram um número enorme de pequenas especializações e ignoraram completamente a monotonia e o tédio que geravam em virtude do interesse pela eficiência. As tarefas eram medidas em centésimos e milésimos de minutos. Usava-se o salário por unidade para pressionar os trabalhadores até o limite de suas capacidades. O estudo de tempos tornou-se um dos assuntos menos agradáveis aos trabalhadores.

Após a II guerra mundial, com a melhoria das condições humanas, os trabalhadores começaram a exigir que o ambiente de trabalho atendesse a algumas de suas necessidades sociais, além das suas necessidades fisiológicas e de segurança. Isto levou a administração a pesquisar seriamente em busca de uma estratégia, visando a atender essa nova exigência. Viu-se, então, o surgimento de um outro tema: relações humanas, em função da qual, todas as atenções estavam dirigidas para as maneiras de atendê-las, com vistas a aumentar a motivação e a produtividade da organização.

É importante se fazer brevemente, um esclarecimento a respeito da hierarquia de necessidades de Maslow<sup>6</sup>. Ele apresenta um esquema interessante para explicar a força de algumas necessidades. Segundo Maslow<sup>7</sup>, parece existir uma hierarquia em que se organizam as necessidades humanas (ver fig. 2).

As necessidades fisiológicas, estão em primeiro plano, por que são as forças mais atuantes até que, de algum modo, sejam satisfeitas. Dizem respeito a alimentação, vestuário e moradia. Até que sejam saciadas, os outros níveis darão pouca ou nenhuma motivação ao indivíduo. Mas no momento em que as necessidades fisiológicas forem atendidas, logo outra necessidade emerge e tor

---

6. MASLOW, Abraham H. - *Motivación y personalidad*. Barcelona, Sa gitário, S.A. de Ediciones y Distribucióni, p. 92.

7. *idem* p. 87.

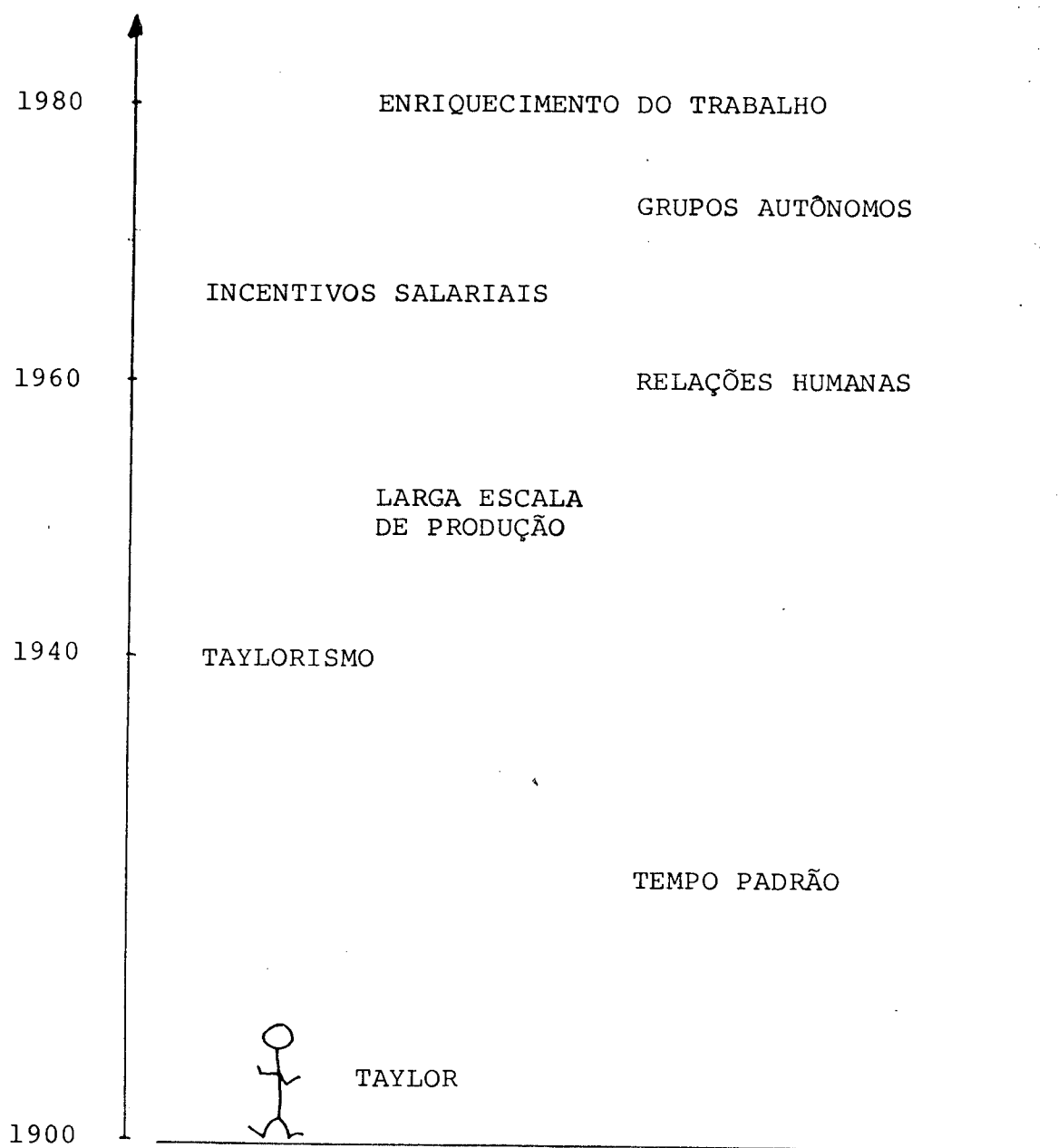


FIG. 1 - EVOLUÇÃO DA HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO

na-se importante, e é esta que motiva e domina o comportamento da pessoa. A necessidade de segurança, é basicamente uma necessidade de preservação; o indivíduo se preocupa com o futuro.

Uma vez atendidas as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), aparecerão as necessidades sociais. O indivíduo sentirá necessidade de participar de vários grupos e de ser aceito por eles.

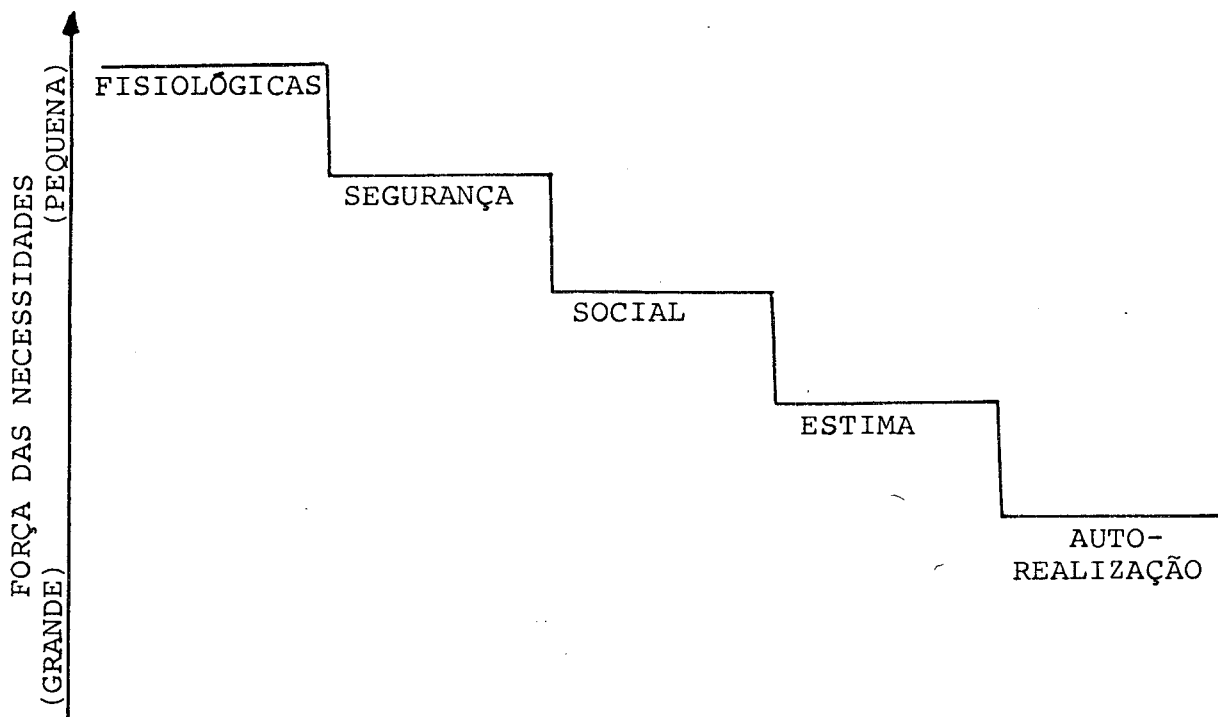


FIG. 2 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

"Embora esta seja uma necessidade comum, tende a ser mais intensa para umas pessoas do que para outras e mais intensa em algumas situações".<sup>8</sup>

Segundo o critério hierárquico das necessidades, após as necessidades sociais serem saciadas, surge a necessidade de estima ou reconhecimento. As pessoas sentem falta do reconhecimento e respeito, tanto de si mesmo, como dos outros.

"A satisfação de tais necessidades de estima provoca sentimentos de auto-confiança, prestígio, poder e controle. A pessoa começa a sentir que é útil e tem algum efeito em seu ambiente".<sup>9</sup>

O último degrau na hierarquia das necessidades de Maslow é a necessidade de auto-realização. É difícil identificá-la, pois as pessoas satisfazem essa necessidade de diferentes maneiras. Mas em linhas gerais, pode-se dizer que

8. HERSEY, Paul e BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores de empresas*. E.P.U./MEC, São Paulo, 1974, p. 38.

9. *idem*, p. 30.

"... é a necessidade de realizar o máximo de potencial individual, qualquer que seja este ...".<sup>10</sup>

Alguns autores acreditam que apesar de que as pessoas possam não expressar necessidades de auto-realização, estas necessidades existem de alguma forma e podem, inclusive, ser despertadas.

Tecendo um último comentário a respeito da hierarquia das necessidades de Maslow, pode-se perceber que, os indivíduos para que consigam atingir níveis superiores de satisfação, dependem em grande parte, das organizações às quais pertencam.

Mas como começou a moda das relações humanas? Com o surgimento das necessidades sociais, veio a tona o grande descontentamento experimentado há vários anos pelos indivíduos, atribuindo, grande parte da culpa à administração ineficiente. Vários estudos mostraram que relações humanas e produtividade estavam intimamente relacionados. Diziam eles que relações humanas deficientes, acarretavam produção baixa. A chave para a solução estaria em ajudar os empregados a sentirem que fazem parte, como seres humanos, das organizações em que trabalham.

Para isto, foi dada muita atenção ao treinamento de gerentes de organizações, para que aperfeiçoassem suas habilidades em lidar com pessoas. Surgiram inúmeras técnicas - Teoria de Douglas McGregor (X e Y), Teoria de Frederick Herzberg (Fatores Higiénicos e Motivadores), Teoria de Rensis Likert (Sistemas Administrativos), Teoria de Abraham Maslow (Hierarquia das Necessidades), Teoria de Chris Argyris (maturidade - imaturidade), e outras - que permitem um melhor diagnóstico de situação.

O tema relações humanas, continuou muito em voga, mas os enfoques começaram a divergir um pouco, pois os indivíduos tinham necessidade de se sentirem um pouco mais livres para que pudessem tornar seus trabalhos mais interessantes e desafiadores. Ficou evidente a preocupação em todo o mundo, com a forma pelas quais os homens exercem cotidianamente suas atividades produtivas. Chegou-se ao ponto de alguns especialistas considerarem fun

---

10. *idem*, p. 31.

damental para o futuro da humanidade, que sejam reformuladas as maneiras de produzir, as relações sociais daí resultantes e a posição de cada um no sistema.

E seria necessário repensar o sistema? Talvez sim, porque ele está se tornando inadequado. Prova disto é que alguns países procuram alterar certos princípios: os homens não devem trabalhar onde não querem e em funções que não gostam e consideram inadequada. Sobretudo por dois motivos: porque se sentem mal e, em consequência produzem mal. Ou seja, a atual organização não estaria atendendo nem a patrões nem a empregados.

Surgiu então grandes discussões a respeito de tópicos como: os trabalhadores realmente opõem-se a trabalhos limitados e monótonos e eles realmente desejam exercer influência em seus trabalhos? A experiência mostra, claramente, que a grande maioria de trabalhadores, na verdade, prefere trabalhos mais desafiantes àqueles que lhes são oferecidos comumente nas empresas, e que, quase todos, querem opinar em assuntos que afetam seus trabalhos.

Considerando-se que o trabalho que lhe é imposto não desperta suas qualidades de homem, o indivíduo não pode considerar o que faz como trabalho seu; executa as ordens unicamente para sobreviver. A maior parte do tempo ele ignora porque deve efetuar tal operação; não está, portanto, em situação de adaptar os meios a um fim que para ele é desconhecido. Como dizer a um trabalhador que ele é peça importante na empresa quando, por experiência própria, ele sente que é apenas uma peça diminuta, com pequena parcela de responsabilidade? Isto apenas aumenta a insatisfação da pessoa para com o trabalho.

*"Observar um operário de linha de montagem que deveria sentir-se orgulhoso por haver colocado quatro parafusos no lado direito da parte traseira de um automóvel, pode ser encarado como um insulto, pelo operário, que é um ser humano de personalidade integral".<sup>11</sup>*

---

11. ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização*. USAID. Rio de Janeiro, 1968, p. 150.

Torna-se impossível, para o indivíduo, se identificar com a empresa ou com o produto que ela fabrica. Um trabalho fragmentado deste tipo, pode ser aprendido em menos de um dia. Mas a perspectiva de ficar num mesmo lugar, durante toda uma vida, para executar o mesmo movimento simples, dificilmente seria descrita como uma perspectiva feliz. Essa ausência necessária de interesse, é responsável, na maior parte das vezes, pelos problemas existentes nas empresas, como por exemplo: acidentes, fadiga, absenteísmo, rotatividade de pessoal, etc ...

O trabalho sendo apenas uma maneira de ganhar a vida, o indivíduo pode ser, a qualquer momento, substituído por outro, igualmente apático, na medida em que permite alcançar-se o mesmo objetivo. Além disso, como já foi mencionado, geralmente esses ofícios podem ser aprendidos em poucas horas, e é de se perguntar, porque as pessoas se recusariam ao pequeno divertimento de uma mudança de lugar, sem contar que, nestas mudanças, possivelmente surja algo melhor, mais atrativo, mais interessante. Para muitas empresas, estas críticas foram o ponto impulsor das tentativas de melhoria do trabalho nas áreas de produção.

A pesquisa indica que a dedicação aumenta, quando uma pessoa participa mais do estabelecimento de objetivos para cumprir suas tarefas. Se existir esta participação, a pessoa tenderá a realizar suas atividades com bastante boa vontade, antes de se tornar frustrada e desistir. O estabelecimento destes objetivos

*"devem ser suficientemente difíceis para que a pessoa se esforce para atingi-los, mas suficientemente acessíveis, de forma que possam ser atingidos".<sup>12</sup>*

Um outro ponto que devemos levar em consideração, é que as pessoas não aceitam mais a liderança, os conselhos ou a orientação de outros só porque são mais velhos, tem melhor educação formal e diploma universitário ou estão em posição gerencial. As pessoas hoje em dia são mais independentes e mais impacientes. Isto cria a necessidade de compreender e de divulgar a participação como técnica administrativa, pois cada vez mais, direta ou indiretamente, vê-se que as pessoas, através do processo de par

---

12. HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresas*. E.P.U./MEC, São Paulo, 1974, p. 24.



participação, tem sido, entre outras coisas, capazes de entender melhor como suas empresas operam, e que também poderão resolver e se responsabilizar pela solução dos problemas diários que os afetam, contribuindo para isto, com seu próprio conhecimento.

Nesta época em que as aspirações dos empregados de todos os níveis, desde os operários até os executivos, estão aumentando, é de importância fundamental atentar-se para esta nova técnica; uma técnica que afirma e defende a posição de que acima de tudo deve-se tentar satisfazer as pessoas nos seus trabalhos. Satisfazer as necessidades econômicas dos indivíduos, por si só não basta; o trabalho deve ser principalmente estimulante, criativo e satisfatório para aqueles que o executam.

*"Não é bastante projetar sistemas de trabalho que sejam eficientes do ponto de vista tecnológico; deve, principalmente, funcionar do ponto de vista humano. Uma vez que os homens passam metade das horas em que estão acordados de cada dia no trabalho, é extremamente importante que o trabalho seja satisfatório, pondo inteiramente de parte quaisquer outras vantagens que daí decorram para os patrões".<sup>13</sup>*

Talvez os administradores argumentem ainda, a real necessidade de se iniciar esta técnica de administração participativa. Poderão alegar que os reais culpados dos seus problemas humanos, não são as pessoas, e sim a conjuntura social (as pessoas não são mais as mesmas), os sindicatos (estão sempre minando o relacionamento patrão-empregado), e a tecnologia (que se pode esperar de uma pessoa obrigada a trabalhar em determinadas máquinas?). Argumentos deste tipo, tem a vantagem de transferir a culpa para fatores fora do controle imediato da direção, e pode vir a se converter num mecanismo de defesa, por meio do qual a direção projete sua culpa nestes fenômenos. Com isto, não se quer dizer que estes três fatores não sejam relevantes. No entanto, se fosse possível encontrar, dentro de uma mesma área industrial, duas empresas com condições tecnológicas, situação econômica e relações sindicais comparáveis, e mesmo assim apresentasse rela

---

13. ARGYLE, Michael. *A psicologia e os problemas sociais*. Zahar Editores. Rio de Janeiro, 1967, p. 132.

ções humanas acentuadamente melhor uma que a outra, então a hipótese de que este diagnóstico não passa de um mecanismo de defesa estaria confirmada.

Por tudo isto, os administradores acham que é possível melhorar as relações humanas na empresa, não atacando as causas (estrutura formal da administração, a liderança autoritária e os controles administrativos) e sim, tornando mais agradável para as pessoas, as atividades fora do seu ambiente real de trabalho (por exemplo: banheiros novos, refeitórios, atividades esportivas, jornais internos) ou, então, amenizando as condições do ambiente de trabalho. Na primeira hipótese, a direção da empresa, na verdade, estaria apenas compensando o trabalhador pela vida tensa que leva na empresa. Na outra hipótese, ignora-se simplesmente a questão, dando a perceber ao indivíduo com estas atitudes, que é aceitável disfarçar os problemas.

É imprescindível que o administrador, em primeiro lugar, perceba pelo menos, que nem tudo vai tão bem como deveria na organização. E é também necessário que este pessoal-chave, acredite na aplicabilidade da administração participativa para resolver os problemas gerais ou específicos que forem identificados.

Pode-se pensar então que, através da crítica dos procedimentos taylorianos e dos estudos dos problemas concretos do homem que trabalha, se vê, pouco a pouco, que é necessário adotar uma atitude nova e novos pontos de vista. Os estudiosos, apegados as realidades das empresas (ambiente físico, fadiga, duração do trabalho, adaptação do homem a máquina, acidentes, etc ...) entendem que não se pode ter como critério apenas a rapidez e o rendimento do trabalho; não se pode perder de vista o trabalhador como pessoa, pois para estes, a exigência fundamental é seu bem estar físico e mental. Pesquisadores<sup>14</sup> advertem ainda,

*"para o perigo da pseudo-participação, bem como para a participação numa situação em que a administração autoritária rejeitaria unilateralmente as metas atingidas*

---

14. Maiores detalhes sobre o assunto, ver "Budgeting and Employee Behavior" de Silwyn Becker e David Green, *Journal of Business*, Universidade de Chicago, Vol. XXXV, nº 4, outubro de 1962 - p. 392-402. Em

*através de expressiva participação. Com participação real, é possível não apenas o estabelecimento de metas razoáveis, mas aumenta o compromisso do funcionário para com tais metas e também a coesão do grupo".<sup>15</sup>*

Com o que foi aqui exposto, fica clara a necessidade da participação das pessoas em decisões que afetam suas vidas. Se a participação não aumentar consideravelmente a produtividade e a eficiência nas empresas, pelo menos, tem-se certeza, pela experiência em outros países, que ela não as diminuirá.

Agora, crê-se que não mais se trata de perguntar se deve-se aplicá-la, mas sim investigar como fazê-lo.

### 2.3. Mudanças Necessárias na Empresa para Implantação da Participação Empresarial.

A exigência dos indivíduos por melhores condições de vida e de trabalho somente poderá ser realizada passo a passo, pois envolve mudanças substanciais em quase todas as áreas da empresa. Para se obter sucesso na implantação desta técnica, deve haver preocupação, fundamentalmente, com as mudanças que irão ocorrer na organização, pois mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura da organização, de forma que possam adaptar-se melhor a nova técnica, é uma tarefa árdua.

A idéia de que participação está associada a modificações na estrutura do poder hierárquico, é correta. Não que signifique, necessariamente, equalização do poder, mas em qualquer organização que esta técnica esteja sendo implantada, haverá mudanças na distribuição deste poder. O efeito esperado, é deslocar para baixo muitas decisões que se relacionem com as operações específicas da organização; e esta delegação ou movimento descendente de autoridade, deverá ser executado por meio de mudanças formais na estrutura organizacional.

---

15. ARGYRIS, Chris. *A integração indivíduo-organização*. Ed. Atlas julho 1975, p. 264.

Sem necessidade de muitos comentários, é fácil perceber que a participação plena, como foi mencionada anteriormente, dificilmente será atingida com as estruturas hierárquicas hoje existentes nas organizações. É necessário mudar as idéias dos operários e da administração para que se faça a descentralização. Mas não são só mudanças na estrutura do poder que deverão ocorrer. Mudanças importantes também terão de se fazer presente nos sistemas de comunicações, nos traçados das diretrizes, nas informações, etc. ...

Não menos drásticas são as mudanças na estrutura das recompensas. A fórmula para que os trabalhadores participem dos resultados dos ganhos em produção, podem ser as mais variadas possíveis. Na verdade, o sistema de remuneração é uma questão altamente controversa. Embora a importância do tema seja grande, não cabe agora detalhá-lo.

É essencial haver mudanças no sistema administrativo - contabilidade, administração de pessoal, planejamento de produção e outros - para que a participação dê bons resultados. Não se deve esquecer que, até certo ponto, uma abordagem participativa funde-se naturalmente no trabalho diário, especialmente quando ela envolve modificações na natureza dos trabalhos, no papel da supervisão e em outros fatores, tornando-se difícil separar as várias facetas.

Observando o papel dos supervisores, reconhecer-se-á que nas novas formas de trabalho, a posição dos supervisores terá de mudar. A introdução deste novo método tem que acontecer com a participação ativa do supervisor, não sem ele ou contra ele. É importante a existência do supervisor, pois se o grupo não chegar a um consenso, caberá a ele próprio tomar uma decisão. A tomada de decisões não deve paralisar. Pode parecer contraditório, mas é a realidade. Ele deve aceitar sugestões, mas quando não houver concordância, o supervisor deverá ser suficientemente forte para decidir e suficientemente hábil para persuadir.

O supervisor que desempenhar um papel ativo no desenvolvimento dos novos métodos de trabalho, defrontar-se-á com numerosos desafios. Primeiramente deverá adquirir conhecimento das novas idéias, e estas novas idéias não se referem somente a um

vo estilo e a um novo modelo de comportamento no trabalho diário; se referem, principalmente, a um novo modo de olhar as coisas. Pode-se incluir aqui, um maior nível de maturidade por parte dos supervisores. Na medida em que o nível de maturidade aumenta, os subordinados serão menos pressionados para a tarefa e haverá um aumento nas relações entre eles.

A Teoria do Ciclo Vital de Liderança<sup>16</sup> (ver fig. 3) sugere que o comportamento do supervisor, para trabalhar com pessoas não preparadas, deve ir de muita atenção para as tarefas e pouca atenção para as relações, para muita atenção a relações e pouca atenção a tarefas. Quando os empregados assimilarem bem o novo processo, o supervisor deverá dirigir seu comportamento para pouca atenção tanto a tarefas como a relações. Esta teoria admite que, quando os subordinados tem maturidade baixa, o estilo gerencial que mais tem possibilidade de eficiência, é o de muita

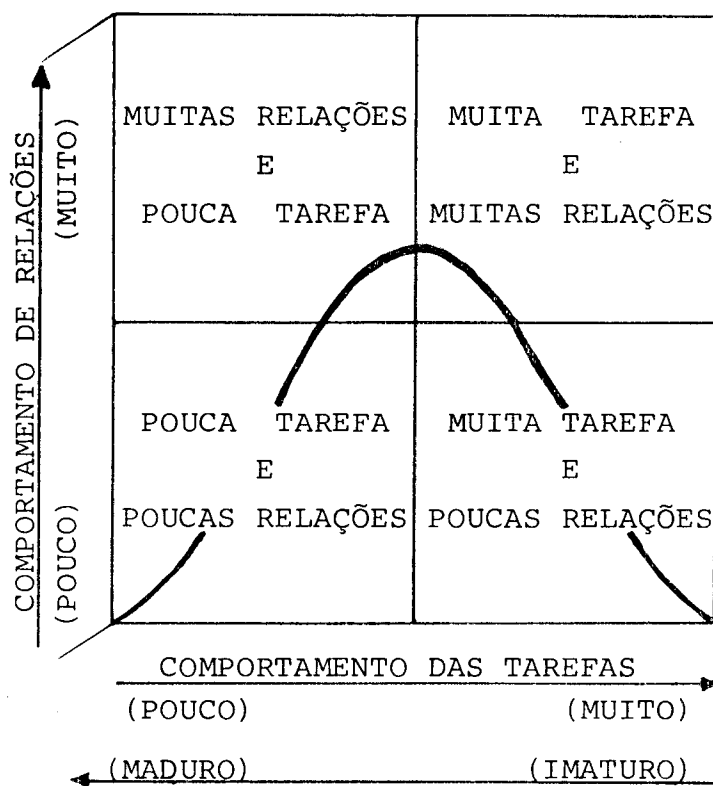


FIG. 3 - A TEORIA DO CICLO VITAL DA LIDERANÇA

16. Ver Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard. *Psicologia para administradores de Empresas*, E.P.U./MEC, São Paulo, 1974. p. 165-182.

tarefa e baixas relações. Para lidar com pessoas de maturidade média, o ideal seria tarefa elevada e relações elevadas, ou ainda, relações elevadas e baixa tarefa. O estilo de baixa tarefa e baixas relações, tem maior probabilidade de acerto com pessoas de maturidade acima da média.

O comportamento dos supervisores e administradores em geral, precisam responder as diferenças culturais e educacionais existentes na força de trabalho. Pessoas responsáveis e maduras, necessitam de uma organização pouco controlada e flexível, com supervisão geral, a fim de que possam utilizar seu potencial. Em pregados imaturos e pouco preparados, precisam de uma organização estruturada com uma maior atenção individual e interação pessoal com supervisão, para que possam desenvolver seus talentos.

Um outro problema para o supervisor, será o de aprender como conduzir uma discussão de forma diferente, já que será necessário estimular outras pessoas no sentido de participarem na busca de respostas. Além disso, em tais discussões, ele precisará saber se conter a fim de não dominar a conversa.

Com relação as mudanças que ocorrerão no sistema de produção, a experiência mostra que a melhor forma de fazer funcionar esta técnica é através de grupos, não só formando grupos de trabalho, mas também cuidando para que as decisões sejam tomadas em grupos. Quando se refere aqui a grupos, deve-se considerar dois casos distintos. Em primeiro lugar, analisar o que se poderia chamar de equipes de projeto, que são grupos - incluindo representantes de todos os níveis - formados especialmente para ajudar a planejar formas mais eficazes de produção ou mudanças importantes na organização. Os membros destes grupos, que devem ser pequenos, apresentam diferenças de educação, de experiência, de habilidade de expressão, de valores, e um resultado de tudo isto, é a dificuldade que têm para se comunicar (nem sempre o médico da empresa estará disposto a ouvir a narração do engenheiro a respeito de novas tecnologias).

Uma das falhas nestas equipes de projeto, é a ausência de trabalhadores comuns que possuem habilidade e valiosa experiência nos processos de produção. Isto significa que estão sendo desperdiçados recursos importantes, e que pessoas que trabalham

na produção, não estão tendo oportunidade de se fazer ouvir em assuntos vitais para elas. Cumpre salientar aqui que, em países onde a participação está implantada há bastante tempo, este problema já está sendo solucionado. Pessoas com experiência prática na área sob discussão, estão sendo incluídas nas equipes de projeto. Apesar deste problema, torna-se difícil planejar qualquer mudança de maior importância nas operações de uma empresa sem a criação de equipes de projeto.

O outro tipo de grupo mencionado anteriormente, são os chamados grupos de trabalho e são compostos por indivíduos ligados diretamente a produção. A meta final é se conseguir uma completa independência e uma autonomia interna para cada grupo específico. Este trabalho em equipe exige a máxima utilização dos diferentes recursos individuais dentro do grupo. Para um melhor entrosamento, seria interessante haver uma maior homogeneidade na formação das pessoas, pois seria maior o grau de compreensão dos objetivos.

Quando são formados estes grupos de trabalho, as pessoas envolvidas têm um aumento de responsabilidade pois estão cientes de que, eles mesmos, poderão decidir certos aspectos da produção. Os membros do grupo de produção têm suficiente conhecimento prático de seus trabalhos e estão bastante próximos do processo real, para serem capazes de adaptar continuamente à organização, as tarefas de trabalho quando as condições de produção mudarem. A experiência mostra que se forem dados a estes indivíduos certas possibilidades de expandir suas tarefas, não só aumentará a produtividade, a eficiência e a motivação, como diminuirá consideravelmente a fadiga e a monotonia.

Existem três maneiras de expandir o trabalho nos grupos. O primeiro é o que se pode chamar de aumento do ciclo de trabalho. O trabalho é ampliado através da adição de mais tarefas de produção; por exemplo: um grupo é composto por seis pessoas e cada uma delas tem uma tarefa específica. O processo é reordenado de maneira que as seis pessoas executem as seis tarefas, ficando assim com o trabalho seis vezes mais amplo. Com isto evita-se que, com a falta de algum indivíduo, a produção pare, já que todos conhecem todas as tarefas. Convém salientar aqui que esta ampliação dentro de um sistema de produção em funcionamento pode

se tornar difícil sem que se reformule a tecnologia.

Uma outra maneira de expandir o trabalho nos grupos, é por meio da integração de tarefas de produção com tarefas auxiliares. Consiste em ampliar o trabalho através da inclusão de tarefas ocasionais, realizadas anteriormente por departamentos de apoio ou de serviço. Por exemplo: a manutenção preventiva e regular de uma máquina pode ser responsabilidade do grupo e não de um departamento específico. Isto permite as pessoas certa variedade desejável em seus trabalhos.

Como terceira forma de ampliar as tarefas nos grupos, pode-se citar a descentralização da autoridade e da responsabilidade. Esta forma é caracterizada pela delegação da autoridade para trabalhar com certos assuntos, para tomar decisões e ser responsabilizado por elas. Esta autoridade é transferida por toda a hierarquia da empresa, desde a chefia até o grupo de trabalho. Por exemplo: um grupo pode receber instruções a respeito de sua produção com uma semana de antecedência. Ele próprio se responsabilizará de planejar seus trabalhos dentro deste prazo, e será sua responsabilidade, também, a qualidade e quantidade, bem como verificar quando há necessidade de uma medida corretiva.

A vantagem desta abordagem é que pode ser implantada a qualquer momento, sem vinculação com qualquer outra mudança. O indivíduo olha o aumento de responsabilidade como um passo positivo, pois não são mais controlados de perto por outras pessoas. Seria interessante, se implantada esta forma de ampliar tarefas, que vigorasse o sistema de pagamento de incentivos, principalmente se o sistema de remuneração estiver relacionado com a qualidade, pois as sanções seriam automaticamente exercidas.

Por tudo que foi dito, pode-se concluir que a abordagem participativa está intimamente ligada não apenas a estrutura da organização, mas também as atitudes e valores dos indivíduos; sua implantação, com todas as mudanças que acarreta, não é tarefa que se possa realizar de um dia para o outro. Não se pode, simplesmente, fixar um conjunto de regras, regulamentos e procedimentos. Se as pessoas envolvidas no processo não aceitarem estas modificações mais básicas, esta técnica provavelmente parecerá artificial, tornar-se-á problemática e talvez impraticável.



#### 2.4. Outras Teorias Existentes

A participação dos trabalhadores é hoje, uma das questões de relações profissionais que tem sido objeto do mais amplo debate. A palavra participação está sendo utilizada pelos mais diversos grupos, que fazem dela uma palavra de ordem ou um tema de pesquisa, mas seu uso generalizado criou uma certa confusão, na qual já não se sabe bem que significados lhe compete.

A mesma expressão participação, não tem igual significado para todos; a maior parte dos debates sobre a matéria perdem utilidade por não haver uma hegemonia de conceitos. Com efeito, a tarefa do momento, é analisar, sumariamente, outros formatos organizacionais participativos, como a co-gestão, controle operário, cooperativas, conselhos de fábrica e auto-gestão, com a finalidade de distinguir a participação, destes fenômenos que lhe estão mais ou menos próximos.

A co-gestão ganhou legitimidade na Alemanha no final da década de 40. Com o país destruído e ocupado, logo os operários começaram a se reorganizar, e exigiram que a situação dentro das empresas sofressem transformações, e insistiram para que eles também tivessem voz ativa. Organizou-se, então, o D.G.B. (Deutscher Gewerkschaftsbund), a confederação dos sindicatos alemães, que tinha por objetivo modificar a estrutura do poder na sociedade alemã. Surgiram, a partir daí, os primeiros projetos de co-gestão (Mitbestimmung).

Naquela época, a co-gestão limitava-se a uns poucos pontos; não tinha caráter socialista, mas causou grande satisfação nos meios operários e fez com que os trabalhadores participassem ativamente do esforço de produção, que contribuiu no chamado milagre alemão da época. Os empresários concediam com frequência, uma certa liberalização do trabalho. As tarefas, que haviam sido simplificadas e muitas vezes reduzidas a alguns elementos repetitivos pelo taylorismo, eram enriquecidas; os operários podiam escolher os melhores meios de atingir os fins propostos; certas doses de auto-realização foram concedidas dos executantes; enfim, foi solicitada, suscitada, a participação das pessoas nas linhas

de produção. Era uma maneira de interessar o operário, e, ao menos tentar atenuar a monotonia, a desatenção, os acidentes (custosos) e uma excessiva mobilidade de mão-de-obra. Tratava-se de uma adaptação inteligente dos administradores, já que o poder diretorial não estava de forma alguma posto em questão. Mas esta liberalização do trabalho, não passa de um dos aspectos da co-gestão.

Hoje, a co-gestão, principalmente no sentido que adquiriu na Alemanha,

*"postula uma intervenção no escalão da concepção e da fixação da política global das empresas. Essa intervenção se situa no nível dos conselhos de administração: os representantes dos operários - que são, ao mesmo tempo, personalidades do sindicato de trabalhadores - sentam-se nos conselhos de direção, não a simples título de observadores, mas com vozes deliberativas".<sup>17</sup>*

Como se viu, a empresa co-gestão caracteriza-se, acima de tudo, por uma divisão do poder - se é que pode-se falar disto - mas não divisão do poder no âmbito da fábrica. O operário tem direito a intervir na direção das empresas, independente de quem é o proprietário, apenas porque trabalham nelas. A co-gestão não afeta a questão de propriedade e é independente dela. A D.G.B. defende o princípio de que

*"os trabalhadores que investem sua vida na empresa, como ocorre com os acionistas que investem seu capital, tem direito a exercer influência nas decisões. O indivíduo investe seu trabalho na empresa e por esta razão é legítimo seu direito a ter participação e influência nos diversos aspectos da política da organização".<sup>18</sup>*

---

17. GUILLERM, Alain e BOURDET Yvon. Autogestão: uma mudança radical. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1976, p. 24.

18. SCHREGLE, Johannes. Participación de los trabajadores en la adoción de decisiones. Revista Internacional del Trabajo. Jan/Fev 76. p. 4.

Segundo Nogueira<sup>19</sup>, a co-gestão

"... é uma experiência das mais úteis para a reestruturação da empresa ... Constituirá um fator dos mais valiosos para a apuração da viabilidade da coexistência de representantes de capitalistas e de trabalhadores, na direção das entidades econômicas. Desde logo, poorém, é preciso deixar claro que esses resultados so tenão real valia para um juízo seguro, se a co-gestão for praticada com pleno, absoluto e irrestrito conhecimento de toda a realidade de vida da empresa pelos delegados operários. A não ser nestas condições, não se aferirão devidamente os resultados do sistema. A permanecer a empresa manipulada pelo patronato, por meio da alquimia contábil em que sempre se mostrou mestre a revelação das mistificações, assim mesmo não tardarã, acirrando-se a luta de classes, com o que ocorrerã o risco de cair por terra todo o sistema arquitetado pelos legisladores da República Federal Alemã".

Com isto, percebe-se que nada há mais para falar da intencionalidade e da ideologia contida na co-gestão.

A primeira vista, o controle operário poderia representar uma etapa anterior e inferior para se chegar a co-gestão; não como uma participação na direção, mas simplesmente com o direito de observar. Na realidade, o controle operário é uma contestação mais grave do poder do que a co-gestão. Como já foi visto anteriormente, a co-gestão se efetua mediante uma participação do emplegado nos conselhos da direção, respeitando as formas legais. Na co-gestão cada uma das partes tem interesse num acordo, já que administradores e operários se beneficiam com um bom desenvolvimento da economia. Isto, aos olhos dos tradicionais, é um exemplo típico de colaboração da classe, que favorece a classe dos administradores. Seu pensamento é que so existirão vitórias operárias, se as ações prejudicarem os patrões.

---

19. NOGUEIRA, Paulo. Autogestão. Rio de Janeiro, José Olímpio, 1969, p. 201.

Nesta perspectiva, entende-se por controle operário, "... *um intervenção conflitual - principalmente no curso de greves - que arranca do patronato concessões das quais resulta uma melhoria das condições de trabalho*".<sup>20</sup>

Um exemplo disto foi feito pelos operários da Fiat, na Itália: pararam a produção e declararam que não mais movimentariam as linhas de montagem, a não ser que a direção reestudasse, as cadências de trabalho. Não houve entendimento. Então os operários, no seu conjunto, impuseram seu controle: o controle operário. E ao assumirem o controle das normas e das cadências, os operários, neste caso, impuseram sua vontade coletiva aos administradores, quando, na realidade, o que deveriam fazer era partilhar o poder de decisão com eles.

Deve-se caracterizar, agora, a essência das cooperativas visando unicamente marcar a diferença com o que se entende por participação. Entende-se por cooperativas

"... *uma organização de pessoas que se unem com o objetivo de atender certas necessidades econômicas*".<sup>21</sup>

Este tipo particular de associação tem duas dimensões básicas: é uma instituição interessada na organização e promoção social de seus membros e é, ao mesmo tempo, um empreendimento econômico, já que se obriga a produzir algum bem ou serviço dentro de uma certa eficiência econômica. São exatamente estas duas dimensões que conferem as cooperativas seu caráter específico.

Quando de seu aparecimento, as cooperativas suscitaram interesse, simpatia e curiosidade, mas também perturbação e espanto. Os empregados adquiriam o controle acionário da organização, transformando-a, assim, numa cooperativa. Esta iniciativa manifestou-se

---

20. GUILLERM, Alain e BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1976, p. 25.

21. GARCIA, R. M. *Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas*. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Jan/mar 81, p. 39.

"através do objetivo declarado de construir um sistema sócio-econômico livre de exploração, no qual as pessoas desfrutariam direitos iguais e teriam deveres iguais, distribuindo entre elas os malefícios e os benefícios de sua ação social, inspirados por um sentimento próprio de solidariedade, com o objetivo de valorização progressiva da espécie humana".<sup>22</sup>

No sistema de cooperativas, os empregados é que admitem a alta administração. Os diretores são eleitos por eles, os quais tem o poder, também, de demití-los. A condição de diretor não lhes permite passar por cima dos trabalhadores. Problemas importantes são discutidos em reuniões com os empregados, durante o horário de trabalho, pois desta forma, tentarão sempre ser o mais suscito possível. Os empregados influenciam a alta administração apenas indiretamente, por meio do controle do comitê de administração<sup>23</sup>, o qual tem que levar avante as decisões. Apesar da administração tomar suas próprias decisões, a última palavra é sempre da assembléia de trabalhadores.

Considerando que apenas se está propondo conceituar cooperativas, resta ressaltar que estas associações representam, principalmente, uma forma de preservar empregos. Estudiosos do assunto entretanto, são céticos quanto ao futuro das cooperativas, pois não estão convencidos de que esta seja uma solução que deva ser encorajada. De um lado, porque quebra a tradição de patrões e empregados, e de outro, porque vêem este programa como uma forma de simplesmente fazer com que os trabalhadores produzam mais.

Os conselhos de fábricas, são organismos permanentes criados por empresas ou por estabelecimento autônomo. São comitês de trabalhadores - empregados e técnicos - eleitos pelo pessoal e presidido pelo chefe da empresa. Em alguns países, como a França, estes conselhos são amparados por leis, que lhes dão certo poder de ação sobre a organização.

---

22. *idem*, p. 40.

23. O comitê administrativo é eleito pela força de trabalho e tem responsabilidade, sobretudo, da nomeação e demissão da alta administração.

As funções destes conselhos, são de três ordens:<sup>24</sup>

1. Obras sociais. Aqui suas atribuições são amplas. Em certos casos, agem sem qualquer interferência do chefe da empresa. O comitê é competente para gerir, administrar e controlar as obras sociais criadas no seio da empresa, como também para promover, neste terreno, novas iniciativas.

2. Vida econômica e andamento da empresa. Neste campo, os poderes do comitê são mais restritos. Eles são de informação e de conselho; apenas propõem as modificações que julgam úteis, nunca decidem.

3. Condições coletivas de trabalho. A ação direta do comitê é exercida cumulativamente com a dos sindicatos e a dos delegados operários.<sup>25</sup>

Este estilo chega a ser tão distante de uma idéia real de participação - alguns estudiosos chegam ao ponto de dizer que os conselhos de fábricas constituem a própria ideologia mistificadora da real participação - que certos autores acreditam que estes comitês são apenas uma maneira de manipular a classe dirigida a fim de aumentar a eficiência econômica.

A autogestão passou, sem dúvida, de uma utopia para uma realidade da sociedade moderna. Hoje, muitos autores tentam abrir espaço a este conceito que já está sendo praticado por vários países do mundo. O que se pode dizer porém, é que nem todos sabem com exatidão de onde vem, o que significa, nem o que realmente implica.

As formas de autogestão empresarial são tão diversas quanto o número de países que as praticam. A compreensão da autogestão empresarial

---

24. GARCIA, Fernando C. *O poder dos gerentes ou os gerentes do poder?* Apostila mimeografada. UFRGS, Porto Alegre, p. 6.

25. Ver, para mais detalhes sobre esta questão, o livro intitulado *Autogestão*. Autor Paulo Nogueira. Rio de Janeiro, José Olímpio, 1965, p. 201.

"... depende, primordialmente, do entendimento dos sistemas políticos, social e econômico existentes no país e que servem de premissas para a definição dos critérios de autogestão".<sup>26</sup>

A autogestão, como idéia e prática, é genuinamente iugoslava. Implantada a partir de 1950, quando a Iugoslávia libertou-se da esfera de influência soviética, o sistema de administração de empresas por seus próprios trabalhadores se solidificaria a ponto de transformar-se num verdadeiro tabu nacional. Durante a década de 50 e até meados da seguinte, a autogestão obedecia ao controle externo de um plano de desenvolvimento nacional, cabendo aos trabalhadores a aplicação deste plano no âmbito das empresas. Com as reformas introduzidas a partir de 1965, a Iugoslávia aderiu a uma economia regida mais pelo mercado que pelo planejamento, o que implicou em muito maior autonomia para as empresas. Essa autonomia é a base da autogestão em seu estágio atual.

É interessante salientar aqui, que se tomou a Iugoslávia como referência, porque além desta idéia ter surgido lá, dentre os diversos modelos de autogestão praticados por vários países, a experiência iugoslava é a que merece um exame mais detalhado, não só por se constituir num modelo inspirador de outras fontes, mas, principalmente, por ter características únicas não encontradas em outros países que a adotam. Trata-se de um sistema de autogestão abrangente que engloba praticamente toda a organização econômica, social e política iugoslava e que tem sofrido sucessivas modificações e ajustes de acordo com a própria evolução do país.

Segundo Motta<sup>27</sup>, a autogestão caracteriza-se pela autonomia dos empregados nas decisões empresariais, desde o processo de formulação de diretrizes internas e divisão do trabalho à distribuição da renda. Diferencia-se dos processos de participação, co-gestão, cooperativas e controle operário, já que, nos primeiros, a participação dos empregados resume-se ao fornecimento de

---

26. MOTTA, Paulo Roberto. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava. Revista Administração Pública. Rio de Janeiro. Jan/Mar 80, p. 8.

27. *idem*, p. 7

insumos para a decisão e recebimento de resultados do trabalho coletivo. Na co-gestão, a divisão interna do trabalho entre empregados e a gerência, bem como a escolha das diretrizes é anterior à definição dos critérios de participação e de responsabilidade compartilhada. E, tanto nas cooperativas quanto no controle operário, também são há mudanças no que diz respeito à produção e a economia, enquanto que na autogestão ocorre uma mudança radical, não somente econômica mas também política.

—> A autogestão, em sua fase atual, funciona da seguinte maneira:<sup>28</sup> o conjunto de empregados de uma empresa elege de dois em dois anos um conselho de trabalhadores, único órgão habilitado a tomar as grandes decisões de política empresarial, como aquelas sobre distribuição de lucros, plano de investimento, comercialização, etc... . Empregados de qualquer categoria podem candidatar-se às eleições do conselho de trabalhadores. Basta que seu nome seja apresentado por três outros empregados. O conselho de trabalhadores elege seu presidente, que tem mandato de dois anos. Cabe ainda a este conselho, designar um comitê de administração, encarregado da execução da política empresarial. Com frequência, a escolha recai no escalão superior de diretores da empresa. O diretor-geral é eleito por quatro anos por um colegiado e aprovado pela comunidade de trabalhadores. Parece claro, então, que o principal corpo eletivo encarregado de tomar decisões, é o conselho de trabalhadores: este delibera e resolve acerca dos assuntos fundamentais vinculados com a política da empresa.

Sem dúvida, verifica-se na Iugoslávia a primeira e mais importante característica, qual seja,

*"... a direção a cargo de corpos representativos eleitos por todos os trabalhadores da empresa à base de um voto por pessoa. Também rege a participação dos trabalhadores na renda, e seus direitos em determinar de*

---

28. ROBAQUIM, Antônio e QUINTAES, R.A. Autogestão: alternativa socialista para o capitalismo. Revista administração de Empresas. Jul/Set 72, p. 99.



que forma os distribuirã entre renda individual e consumo coletivo ...".<sup>29</sup>

Enfim, a autogestão

"... se trata inquestionavelmente, de uma economia de mercado no qual todas as empresas e famílias atuam para lograr o máximo proveito, dadas as condições impotentes em seus respectivos mercados, e no qual existe perfeita liberdade de emprego".<sup>30</sup>

A autogestão, como foi comentado anteriormente,

"... é uma mudança radical, não somente econômica mas também política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para criar um outro sentido da palavra política: a manipulação, sem intermediário e em todos os níveis, de todos os seus negócios por todos os homens".<sup>31</sup>

O objetivo era analisar brevemente outros formatos organizacionais, com a finalidade de compará-los com a técnica participativa. É preciso deixar claro, que não importa o modelo, nem qual o instrumento de participação levado em consideração no processo produtivo; o que interessa, é que os administradores atentem para a evolução da sociedade, e que estejam atentos para o momento político-social em que vivem, e procurem adequar sua organização, de modo a garantir a seus empregados uma maior satisfação no trabalho.

---

29. VANEK, Jaroslav. La economía de participaci3n. Buenos Aires , Amarrortu, 1971, p. 42.

30. *idem*, p. 45.

31. GUILLERM, Alain e BOURDET, Yvon. Autogest3o: uma mudançra dical. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976, p. 30.

### 3. A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NA SUÉCIA

#### 3.1. A História da Participação na Suécia

A maior parte dos progressos na participação sueca, tem ocorrido desde o final da década de 60, que foi quando surgiu um enorme interesse por problemas referentes ao trabalho. Naquela época, o número de greves crescia assustadoramente e os empresários e administradores sentiam necessidade de procurar os motivos que levavam os trabalhadores a esta insatisfação. Ficou claro que precisavam de uma nova motivação; os administradores suecos estavam, então, frente a um grande desafio, onde o ponto central que permitia perceber a existência deste desafio, era a tentativa de desenvolver novos caminhos para o uso de recursos humanos em sistemas de produção.

Os princípios da administração científica começaram a ser questionados publicamente. Era considerado que a aplicação destes princípios resultavam em monótonos, rígidos e desinteressantes trabalhos nas fábricas - trabalhos com os quais os empregados das empresas suecas não ficavam satisfeitos. Os trabalhadores tendo atingido os limites do que consideravam ser expectativas razoáveis de pagamento e de segurança, exigiam agora, maior satisfação com o trabalho. Ao mesmo tempo, a indústria percebeu as dificuldades crescentes no recrutamento de pessoal para diversos tipos de trabalho, como por exemplo, as linhas de montagem para automóveis.

Estreitamente relacionado com este debate, estava a discussão sobre expansão da democracia industrial. Os tradicionais pedidos por influência sobre assuntos gerais nas empresas, através de canais de representação, foram expandidos nesta época, mas com exigências de que o trabalhador individual tivesse oportunidade de influenciar e participar da elaboração das regras que aconteciam no seu lugar de trabalho.

Neste momento também, o debate sobre ambiente floresceu, e o ambiente de trabalho passou a ser amplo e calorosamente discutido.

cutido. Novos riscos eram descobertos (cloreto de vinil, asbes-  
tos) e esforços consideráveis eram feitos para alcançar melhores  
ambientes de trabalho nas fábricas. Como se vê, as discussões se  
desenrolaram em torno de uma idéia central, que era a de que os  
empregados deveriam adquirir um crescente controle do seu traba-  
lho, e que as empresas suecas deveriam humanizar o trabalho, cri-  
ando condições mais atraentes e, ao mesmo tempo, linhas de produ-  
ção eficientes.

Finalmente esses interesses refletiram-se na legislação e  
nas negociações. Ainda nos anos 60, o sistema educacional foi ex-  
pandido dos antigos sete anos de escolaridade elementar, para um  
nível que pretendia que a vasta maioria das pessoas jovens rece-  
bessem no mínimo onze anos de escolaridade antes de iniciarem a  
trabalhar. Este relativo alto nível de educação pretendia, tanto  
quanto era de interesse das indústrias, que as pessoas jovens re-  
crutadas nas escolas fizessem exigências completamente diferen-  
tes das gerações anteriores, no que diz respeito ao trabalho que  
eles desejavam aceitar. E também, que os jovens soubessem mais  
do que antes, o que possibilitaria sua utilização em trabalhos  
mais especializados. Quando esta nova geração mudou seu foco, do  
avanço material para a qualidade de vida, as indústrias começaram  
a encontrar problemas para atrair os jovens trabalhadores.

No início dos anos 70, com a união quase que total da  
classe operária<sup>32</sup> - considerada a mais alta da Europa - os traba-  
lhadores começaram a exigir aumentos não apenas em salários, mas  
também em melhores condições de trabalho, mais satisfação nas  
tarefas e mais influência na empresa.

Em 1972, a Confederação dos Sindicatos dos Empregados, as-  
sinaram um novo acordo<sup>33</sup>, onde ficava especificado que as mudan-

---

32. Cerca de 90% dos empregados na Suécia pertencem a sindicatos  
que são membros da Confederação de Sindicatos, que é dividido  
por grupos setoriais, como por exemplo: metalúrgicos, escri-  
turários, supervisores, funcionários de escritório, etc...

33. No antigo acordo, parágrafo 32, era reservado à administra-  
ção o direito de contratar e despedir os trabalhadores, e de  
distribuir o trabalho entre eles. Esse direito de adminis-  
trar, incluía a provisão pela qual, em caso de qualquer desá-  
cordo a respeito das regras, prevaleceria a interpretação da  
administração, a menos que o sindicato ou os empregados le-  
vassem o assunto a Justiça do Trabalho.

ças que ocorreriam nos métodos de produção, visariam quatro objetivos de igual importância - aumento de produtividade, aumento de satisfação no trabalho, um melhor ambiente no trabalho e segurança do trabalho - e que estas mudanças seriam feitas de comum acordo com as partes interessadas. Em outras palavras, esta nova legislação tornava os empregados virtualmente à prova de demissão após seis meses, ou seja, restringia-se o direito do empregador a demitir empregados ou declará-los desnecessários. A segurança do trabalho significava, então, que as empresas precisavam ser cuidadosas a respeito da admissão de novos elementos, e que o retreinamento precisava ter alta prioridade. Ainda como resultado desta lei, as horas de trabalho ficaram em 40 horas por semana, e todos tinham, ao menos, cinco semanas de férias. O ambiente de trabalho era regulamentado por leis de trabalho específicas, que impunham rígidos padrões de segurança.

Em 1973, nova legislação entrou em vigor, concedendo duas vagas de representantes dos operários e dos funcionários de escritório, para o conselho diretor de qualquer empresa com mais de 200 empregados. Atualmente, tanto as empresas como os sindicatos treinam os empregados durante várias semanas, antes que assumam estes cargos.

Uma outra lei entrou em vigor em 1974, dando ao empregado representante da segurança, o direito de ordenar a suspensão de operações que ele considerasse perigosa.

No início de 1975, outro acordo foi assinado entre o Sindicato e a Confederação dos Empregadores. As empresas foram solicitadas a dar, aos Conselhos de Trabalho<sup>34</sup>, acesso aos registros financeiros, com o direito de examinar, praticamente, todos os livros da empresa. Além disso, se eles não entendessem os registros, poderiam solicitar um consultor de fora para ajudar a interpretar as informações.

Ao mencionar-se esta nova legislação, acordos e negociações, percebe-se que a participação, como decorrência natural

---

34. Os Conselhos de Trabalho são grupos representativos, eleitos pelos empregados, para tratar dos assuntos ao nível da fábrica. Tornaram-se legais a partir de 1964.

dos acontecimentos, tende a aproximar-se do processo de co-gestão. Então, é necessário colocar-se aqui, que a co-gestão na Suécia, de acordo com a lei trabalhista de 1977, obriga o empregador, entre outras coisas, a negociar com o sindicato antes de tomar decisões sobre mudanças importantes nos negócios da empresa. Na Suécia, a co-gestão é bem mais do que voz dos empregados na direção da empresa. É bastante complexa e existe toda uma legislação para ser seguida pelas empresas que a adotam.

No final da década de 70, uma comissão parlamentar propôs uma série de mudanças na legislação trabalhista. Entre outras coisas, limitar-se-ia o direito unilateral dos empregadores de tomar certas decisões que afetassem os empregados, bem como aumentar o grau de influência do empregado na empresa. Ao contrário do que seria de se esperar, a maioria dos administradores, não fez objeções à idéia de mais influência por parte dos trabalhadores. Muitas empresas, inclusive, iniciaram projetos destinados a conceder maior influência aos empregados.

A pesquisa indica - e certamente com razão - que não existe outro país onde haja tanta riqueza de experiências deste tipo como na Suécia. Pode ser objetado, para contrariar esta escolha, que a Suécia é tão especial, que a experiência deste país, tem pouco valor noutro lugar. Na verdade, algumas características do panorama industrial sueco são pouco comuns e facilitam a introdução de novas metodologias de trabalho. Mas deve ser levado em consideração, que também na Suécia, existem empresas que agem no sentido de limitar a introdução de novos métodos de trabalho.

Na Suécia, o movimento participativo não está confinado ao nível de fábricas. Companhias de seguros, de material de construção, prestação de serviços, também aderiram a este movimento, dando assim uma maior credibilidade à idéia de que participação pode ocorrer em ambientes distintos.

Torna-se cada vez mais claro, neste últimos anos, que os problemas básicos de trabalho são os mesmos em todos os países industrializados, e as soluções são também, bastante similares. Por exemplo: se um gerente quiser tentar um novo ponto de abordagem do qual não tem qualquer indicação; se tiver conhecimento de algumas das dificuldades que esta abordagem apresenta noutro país, poderia começar com algum método variante menos problemáti

co, que já tivesse sido testado.

Os padrões de participação são diferentes na Suécia, Estados Unidos, França, Inglaterra, Brasil e outros, mas a tendência à cooperação cresce nestes países. Por exemplo: Volvo, MG, Buick podem ter rodas e buzinas em comum, mas são produtos de cultura bastante diversas. O conceito e a prática da participação é responsável, em grande parte, por esta diferença. Embora estes países difiram significativamente em seus pontos de vista e no grau de implementação da participação, possuem em comum uma necessidade, por parte dos trabalhadores, de se envolverem mais em assuntos e decisões que os afetem e por uma maior satisfação no seu trabalho.

Um exemplo que se poderia dar destes diferentes pontos de vista, foi relatado no artigo de Nancy Foy<sup>35</sup>. Um grupo de empresários ingleses em visita a Suécia, para demonstração da participação em algumas empresas, sentaram-se com um executivo sueco para comparar anotações. Tanto a empresa inglesa como a sueca utilizavam medição de tempo dos métodos (MTM). Ambos compreendiam a técnica e suas nuances, mas ficou claro que o uso dela nas respectivas empresas era totalmente diferente - e isso tornava impossível uma discussão frutífera. Os ingleses admitiam que a MTM era um meio de se assegurar de que os trabalhadores estavam fazendo o que deviam; o executivo sueco admitia que ela era um meio para que os grupos acompanhassem seus bônus de produtividade.

Certas descobertas emergem deste estudo. Uma delas é o crescente impulso, partindo da força de trabalho, no sentido de maior envolvimento nas decisões e maior satisfação com o trabalho. A resposta dos administradores poderá ser diferente em cada país e em cada empresa, mas não se pode negar que esta necessidade adquire cada vez mais, proporções internacionais.

---

35. FOY, Nancy e GADON, Herman. *Participação dos trabalhadores : contraste em tres países*. Biblioteca Harvard de administração de Empresas. Abril-Tec-Editores Ltda. São Paulo, 1978, sexto-volume, nº 19, p. 3.

### 3.2. Forças Propulsoras e Forças de Contenção

A área de produção sueca, como foi visto anteriormente, está passando por mudanças rápidas, profundas e fundamentais. No geral, as empresas suecas estão dispensando uma atenção enorme a novas formas de trabalho, novas estruturas organizacionais, novos sistemas de remuneração, novas condições de trabalho e, porque não dizer, novas regras de participação, com o objetivo único de criar condições de trabalho mais atraentes e linhas de produção mais eficientes.

Mas porque será que tantas empresas exploram tantas ideias novas, e nem sempre testadas, exatamente nesta época? É claro que seria impossível apresentar aqui uma descrição completa dos motivos que levaram os empresários a esta exploração. Tentar-se-á descrever os principais motivos que os induziram ao processo.

#### Forças propulsoras:

a) A dificuldade de recrutar novos empregados para a indústria. Para muitas empresas, este tem sido um dos argumentos vitais para a criação de melhores condições no trabalho. Na Suécia, dependendo do tipo de indústria, localização geográfica, ou mesmo certo tipo de trabalhador, o recrutamento pode ser difícil e oneroso.

b) O absentéismo e a rotatividade de pessoal estavam adquirindo proporções bastante elevadas.

c) Uma crescente influência dos empregados nas empresas. Até a década de 60, esta influência envolvia apenas uma minoria dos empregados; mas deste período em diante, eles começaram a pedir maior crédito em assuntos que afetassem seu próprio trabalho.

d) Muitos gerentes acreditavam que a reformulação do trabalho poderia aumentar a produtividade e os lucros, formando a convicção de que um maior comprometimento pessoal em todos os níveis, um ambiente de trabalho mais atrativo e humano, uma o

portunidade de participar de uma organização flexível e de crescer pessoalmente, tudo isto deveria ajudar a empresa a alcançar suas metas. Realmente, se esta convicção não estivesse bem difundida entre os administradores, não teria sido possível tantas empresas participarem deste tipo de experiência.

e) No final da década de 60 começaram a se espalhar os resultados de várias pesquisas feitas por cientistas comportamentais, sobre o funcionamento das organizações de trabalho.

As empresas envolvidas por estes e outros motivos, experimentaram uma variedade grande de abordagens e desenvolveram métodos já conhecidos, adaptando-os as suas circunstâncias. Em alguns casos, as mudanças necessárias foram enormes, em outras, pequenas. Houveram bons resultados em algumas empresas e não tão bons em outras. Alguns métodos novos utilizados em uma empresa, podem ser aplicados em outras, enquanto outros, só terão validade nas empresas onde foram aplicados.

Apesar da variedade de abordagens e métodos, existem alguns elementos comuns, já que o fim a que se propõem é o mesmo.

#### Exemplos de abordagens comuns:

a) Os objetivos de reformulação do trabalho não são só expressos em termos de aumento de produtividade e eficiência, mas também em termos de satisfação no trabalho e de tarefas mais interessantes e estimulantes.

b) Existe a aceitação da idéia de que é fundamental uma maior participação entre os gerentes e as pessoas de nível hierarquicamente mais baixos. O planejamento da organização do trabalho e das rotinas de trabalho deve ser esforço de um grupo. Deve se usar a contribuição daqueles que melhor conhecem o trabalho - aqueles que o executam.

c) O trabalho monótono e aborrecido pode ser atacado, mudando-se a divisão do trabalho. Assim, um sistema de produção que consiste de várias tarefas executadas isoladamente, pode ser mudado, criando-se trabalhos inteiros que poderão ser feitos por



grupos que aceitem responsabilidades maiores. Daí surgiram ter mos bastante discutidos como: descentralização, maior autonomia, flexibilidade, responsabilidade.

d) Considerável atenção foi dada a disposição física do local de trabalho e a engenharia do equipamento de produção. Em certos casos, novos sistemas de produção foram criados, como por exemplo, fábricas de montagem de carros sem linhas de montagem com velocidade fixa (Saab-Scania), fábricas com escritório de ad ministração compartilhando a mesma área do pessoal de produção (ASEA), e a reorganização das máquinas para permitir trabalhos em grupos (Volvo).

e) Os sistemas de salário sofreram mudanças. Sistemas in dividuais de remuneração por unidade produzida, estão sendo sub tituídos por um sistema de salário mais estável, embora inclu indo algum tipo de bônus coletivo. Os trabalhos baseados em pag amento por unidade, criam condições inseguras de remuneração e po dem causar uma tensão prejudicial a algumas pessoas. A ne cessidade de se estar sempre calculando a remuneração e prestando aten ção para que o rendimento mensal seja razoável, é vista como uma condição dura e irracional. Os empresários sentiram que pod iam resolver o problema, introduzindo salários fixos mensais, e que tal mudança não afetaria a produção.

Aqui serão abordados alguns itens dos resultados obtidos, já que seria difícil um catálogo completo destes efeitos.

#### Resultados alcançados:

a) O aumento do ciclo de trabalho como meio de abandonar o trabalho monótono e aborrecido, foi experimentado em grande nú mero de casos. As resultantes mudanças na eficácia, foram cuida dosamente verificadas, usando normas de produção baseadas no es tudo da função do tempo. Descobriu-se que, na maioria dos casos, o ciclo de trabalho pode ser alargado sem perda de eficiência.

b) Trabalho em grupo na produção, foi outra idéia experi mentada. As tentativas de organizar trabalho em grupo no maqui nário da produção, apresentou resultados extraordinários. O prin

cípio básico foi o agrupamento de homem/maquinário, ao longo de uma linha de produção, em torno de tarefas homogêneas, e abrangendo a responsabilidade por um produto inteiro. Nesta responsabilidade, em muitos casos, estava incluído o fator qualidade.

c) Instituiu-se uma série de novos processos participativos com a finalidade de envolver o trabalhador na solução de problemas do trabalho. Algumas tentativas para aumentar a participação do trabalhador fracassaram, enquanto outras obtiveram êxito.

Será examinado, primeiramente, o quadro geral das empresas suecas que tentaram introduzir um modelo de trabalho participativo e não conseguiram resultados muito positivos.

Prováveis causas de resultados negativos:

a) O programa é descrito com rótulos. O problema que tais termos apresentam, é que eles não são de uso diário das organizações, não tendo, portanto, nenhuma afinidade com o trabalhador.

b) O programa é apresentado de maneira muito formal. Inicia-se com um documento escrito onde aparece uma análise dos problemas, descrição dos objetivos, indicação de linhas de ação, etc...

c) O programa de participação funciona como um adjunto completamente separado da organização estabelecida de trabalho.

d) Há grande número de comitês. O número de grupos de consultores é grande, e existe diferentes grupos para diferentes departamento e diferentes funções.

e) Excessivas regras a respeito de como a participação deve ser operada. Essas regras são elaboradas centralizadamente e então distribuídas aos vários elementos da estrutura. Há regras referentes à frequência de reuniões, aos assuntos a serem discutidos, aos métodos de observar os minutos e outros pontos.

f) O programa participativo, na prática, consiste de discussões intermináveis em salas de reuniões. Estas discussões, ge

ralmente, focalizam reclamações irrelevantes ao processo e problemas referentes a instalação e acomodação dos empregados. O sistema é dominado por trivialidades e a falta de resultados positivos gera insatisfação e desapontamento nos empregados e administradores.

g) Todo o esquema de consultoria é esquematizado num tempo relativamente pequeno. Chega-se a uma conclusão quanto à desejável dimensão da estrutura e determina-se, então, um horário para colocá-la em funcionamento.

h) As experiências relativas a mudanças de trabalho na produção diária começam em áreas limitadas da empresa e, geralmente, supervisionadas por pessoas que não fazem parte da organização (consultores externos). As idéias que são introduzidas não criam raízes e não há uma difusão de idéias para as outras áreas da empresa.

i) O processo é de iniciativa dos administradores. A administração aprova o projeto e depois assume uma atitude passiva em relação a ele.

j) Vários elementos da empresa consideram o empreendimento um fracasso, mas não ousam falar abertamente. O projeto está, então, condenado a desaparecer gradativamente, sem alarde.

Examinando-se, do mesmo modo, algumas empresas que mostraram resultados encorajadores com projetos cujo objetivo era o aumento da participação, eis algumas características encontradas:

Prováveis causas do resultado positivo:

a) As inovações são descritas com termos despretenciosos e os objetivos são expressos em termos de aumento de produtividade, satisfação no trabalho e melhoria de ambiente.

b) Os programas são simples, e antecipadamente se planeja apenas, uma mínima quantidade de medidas, que são descritas numa terminologia normal de todo dia.

c) As novas idéias são discutidas e debatidas nos conselhos de trabalho, os quais devem acompanhar seu desenvolvimento e apoiá-las para que o programa chegue a bom termo.

d) As experiências começam em pequena escala. Selecionam-se áreas de supervisão que demonstrem desejo de tentar novas idéias. É importante encontrar um meio, não importando qual seja - se com reuniões de pessoal ou grupos de trabalho -, por meio do qual os empregados possam discutir os problemas e serem capazes de melhorar sua maneira de trabalhar. Se estes grupos alcançam certo sucesso, os métodos de participação podem ser levados para outras áreas, à medida em que os empregados de outros departamentos, expressem o desejo de aproveitar as novas idéias.

e) Começando com apenas uma ou mais áreas experimentais, novos métodos tendem a estender-se por toda a empresa. Os grupos estabelecidos para ajudar a iniciar o programa, desempenham um papel cada vez menor.

f) As regras formais de participação são mínimas, mas a administração tenta estimular os grupos experimentais suprimindo-os com novas idéias, propostas, etc...

g) As discussões participativas que se realizam na sala do supervisor geram resultados ótimos, pois não são focalizadas trivialidades e reclamações irrelevantes.

h) As discussões entre empregados concentra-se nos seus problemas de produção e de capacidade, bem como na preocupação de seu auto-desenvolvimento e melhoria de sua situação.

i) Os dois elementos mais significativos do esforço participativo são: discussão contínua de assuntos atuais de produção e um esforço constante para se modificar a organização no sentido de que os trabalhadores participem mais do planejamento e execução do trabalho e da solução de problemas.

j) Aos poucos, todos os preparativos formais podem ser abolidos. Os novos meios de trabalho tornam-se naturais e estão

completamente integrados nas operações diárias e na organização da empresa.

### 3.3. Experiências Desenvolvidas nas Indústrias Suecas

O conjunto de relato de casos, que descrevem experiências particulares de diferentes empresas, forma uma valiosa fonte de informações sobre a aplicação de participação empresarial. Tais relatos podem se tornar úteis ao se analisar a situação de uma empresa específica, as razões para se iniciar um projeto, como este foi conduzido, e o impacto das mudanças sobre vários setores da empresa.

Estes relatos de casos são interessantes para o administrador, como origem de novas idéias e fonte de inspiração, pois ele poderá encontrar um problema, ou uma medida corretiva, ou um ponto de vista que se assemelhe com algum aspecto de sua empresa, podendo partir daí, para novas linhas de investigação. Não se deve dizer que relatos de casos tem aplicação geral, pois o que é certo para uma determinada empresa, pode ser errado para outras.

Nenhum conjunto de experiências passadas deve ser aceito como infalível, sem ser criticado. As condições especiais que envolvem cada caso e que afetam os resultados de um novo método de trabalho, seriam impossíveis de serem descritas com precisão. Consequentemente, os relatos apresentados neste capítulo, devem ser considerados apenas como fonte de informações gerais.

A finalidade deste item, é examinar alguns exemplos específicos de abordagem em empresas suecas, com base em informações obtidas de dirigentes daquele país, por ocasião da realização do Seminário Internacional de Engenharia Industrial, posteriormente solidificadas por visitas a empresas suecas. Para isto selecionaram-se quatro das novas indústrias mais interessantes. Quando se faz alusão a novas indústrias, está-se referindo as empresas que foram construídas assimilando a nova maneira de pensar. Criaram-se tipos de ambientes de trabalho completamente novos em diferen

tes setores e em diferentes tipos de produção.

Estas novas fábricas diferem enormemente das instalações, de produção convencionais, quer em termos de teoria, quer em termos de operação real. Em diversas áreas, novas soluções tiveram de ser encontradas. Pode-se citar como exemplo os edifícios e os locais de trabalho, a disposição dos funcionários, as instalações físicas da produção, o agrupamento dos equipamentos de produção e outros arranjos, os sistemas de manuseio de materiais, o fluxo dos materiais, entre outros.

### 3.3.1. Fábrica da AB Volvo em Kalmar

A nova fábrica de montagem de automóveis da AB Volvo em Kalmar, é, sem dúvida alguma, a inovação que atraiu a maior atenção tanto na Suécia, quanto no resto do mundo. A Volvo demonstrou que fábricas da indústria automobilística podem ser lugar de trabalho bastante atraente.

Quando a fábrica de Kalmar foi projetada, os administradores tinham como um dos objetivos, criar uma planta que, sem reduzir a eficiência, criasse condições aos empregados para que mudassem suas maneiras de trabalhar. Entre outras coisas, trabalhariam em grupos e poderiam rotar as tarefas segundo suas necessidades e por suas iniciativas. Além do objetivo de melhorar as condições de trabalho para os empregados, os administradores também tinham em mente aumentar o poder de competição da empresa e colocar no mercado um produto melhor.

Os dirigentes da Volvo tinham motivos para se lançar neste conceito completamente novo:

- a) Motivação potencial não usada.
- b) Competição entre empresas.
- c) Elevado absenteísmo.

- d) Elevada rotatividade.
- e) Elevado nível educacional dos empregados.
- f) Fazer uso da força de trabalho feminina.
- g) Aumentar o bem estar dos funcionários.
- h) Ter uma comunicação mais livres.
- i) Dar maior responsabilidade aos empregados.
- j) Proporcionar um maior desenvolvimento pessoal de seus funcionários.

A fábrica de Kalmar inclui um conceito completamente novo de montagem de automóveis. Foi a primeira fábrica a ser planejada sem uma linha de montagem de velocidade fixa.

Sua estrutura tem uma forma irregular com muitos cantos. Foi projetada desta maneira com o objetivo de criar uma fábrica grande feita de áreas de trabalho independentes e pequenas. Ao todo, há cerca de 20 pequenas fábricas ou grupos de produção. A linha de montagem foi abolida e o trabalho é organizado em equipes, com grupos de produção razoavelmente independentes dentro da grande fábrica. Cada grupo, além de sua própria área na fábrica, tem sua própria entrada, seu próprio vestiário, sua cantina para os intervalos e suas salas para descanso. O ambiente físico tem um ótimo padrão, com janelas grandes, resultando numa ótima iluminação e num ar limpo e fresco. O interior é bastante agradável pois conseguiram uma redução considerável do nível de ruídos.

Além do melhoramento no ambiente físico, os administradores concentraram-se em outras atividades que consideravam básicas:

- a) Melhoramento no conteúdo do trabalho - tentando dar ao empregado mais motivação, maior satisfação e menos monotonia, através de grupos de trabalho, rotação de tarefas, enriquecimento do trabalho e um melhor ambiente de trabalho.

b) Maior participação e influência - formando comissões mistas de consultoria, incluindo empregados nos projetos de trabalho para novas fábricas e aceitando a participação de dois representantes dos trabalhadores na junta da direção.

c) Treinamento e educação - existe o reconhecimento de que pessoas tem diferentes necessidades e expectativas, e o treinamento é feito de acordo com a tendência do indivíduo. A força de trabalho sueca é composta, em sua grande parte, por imigrantes, havendo então, a necessidade de educar essas pessoas para o trabalho.

d) Adaptação para utilizar a força de trabalho feminina - há uma conscientização do problema por parte dos administradores, já que as tarefas a serem executadas por mulheres, exigirão um menor esforço físico.

A Volvo fez grande investimentos para desenvolver o sistema de lidar com os materiais que foi o que tornou possível mudar o trabalho em si mesmo. A característica chave do sistema é o vagão movido a pilha no qual a montagem se realiza. Os vagões seguem um sistema de trilhos elétricos, escondidos no solo, deslizando quase sem fazer barulho, de uma área de trabalho para outra. Não há problemas de acidentes porque o vagão para imediatamente se ficar alguém na sua frente, e só começará a andar novamente quando o caminho estiver livre. Os vagões são construídos de modo que o corpo do vagão possa ser virado, e os trabalhadores possam, então, manter uma posição de trabalho confortável enquanto se faz a montagem da parte de baixo.

Dentro de cada pequena fábrica trabalham de 15 a 25 empregados, havendo lugar para seis vagões. Cada grupo pode organizar seu trabalho como desejar, ficando com a responsabilidade por todo um conjunto de tarefas de montagem, tal como o sistema elétrico inteiro. Esta decisão de trabalho cria oportunidades completamente novas para se concentrar na qualidade e para descentralizar a responsabilidade com relação à qualidade. Um sistema de informações muito bem desenvolvido trás, continuamente, informações aos membros de cada grupo sobre como sua parte em cada car



ro se saiu nos postos de controle de qualidade.

A fábrica de Kalmar é especial, quer em relação ao ambiente de trabalho, quer com relação à organização do trabalho; tanto é que, o sucesso desta iniciativa para alcançar uma nova área de produção é demonstrado pelo fato de que, todos os novos sistemas de produção para trabalho de montagem, estabelecidos depois desta fábrica, foram planejados desta nova maneira.

Quanto aos investimentos extras que as inovações exigiram (cerca de 10%), segundo os empresários da Volvo, serão recuperados num curto espaço de tempo.

### 3.3.2. Panorama: fábrica - escritório do grupo ASEA

Uma inovação igualmente revolucionária foi testada pelo grupo ASEA ao construir uma fábrica completamente nova para sua divisão de relés. A produção e as funções administrativas da produção foram reunidas sob um mesmo teto em uma unidade, equipadas de modo a funcionar independentemente do resto da companhia.

A antiga estrutura funcional foi reformada desde o alto até a área de produção. Pode-se dizer que é uma mini-fábrica - relativamente grande, com um total de cerca de 400 empregados - dentro de uma grande empresa, onde metade é área operacional e metade é área burocrática. A organização de escritório em paralelo às oficinas, em princípio tem provado render grande produtividade e vantagens econômicas. De maneira geral, diminuíram as faltas e houve queda no índice de rotatividade de empregados.

Outra vantagem com esta solução, é a descontração do pessoal; há um local comum destinado a intervalos para o café e conversas de lazer. A fábrica quase não tem paredes internas. As únicas existentes são aquelas absolutamente necessárias por causa do barulho ou do regulamento de prevenção contra incêndios. Quebrando as barreiras entre a operação e a administração, a empresa mostrou como pode ser importante facilitar a comunicação contínua entre as diferentes categorias de trabalhadores. Uma vantagem com esta solução, é a grande descontração e o natural

interrelacionamento estabelecido entre as pessoas de escritório e oficinas, onde podem externar diretamente aos projetistas qualquer possível queixa, e onde estes, facilmente, podem acompanhar a utilização de suas construções e vendo seus produtos sendo produzidos.

Os empresários da ASEA dedicaram também um grande esforço, no sentido de criar um bom ambiente de trabalho. As paredes e teto são a prova de som e muitas das ferramentas das máquinas foram projetadas de maneira a ter o menor nível de ruído possível. Os veículos de transportes possuem rodas macias e silenciosas, contribuindo substancialmente, para que o nível de ruído fique próximo ao de um escritório normal. A iluminação e outros fatores físicos são também o resultado de estudos especiais, com contribuições de vários departamentos e dos empregados.

A tarefa mais importante da engenharia de segurança e dos psicólogos da empresa, é garantir ambiente de trabalho seguro e sonoramente sadio. Adicionalmente, eles observam os trabalhos, com o objetivo de ajudar a criar ambiente mais atrativos. O problema com um ambiente de trabalho mais atrativo, é que precisa ser observado não apenas do ponto de vista físico, mas também do psicológico. As reivindicações por um ambiente fisicamente bom cresceram consideravelmente nos últimos anos. Essas reivindicações são relativamente fáceis de entender por engenheiros, e as soluções de natureza técnica e econômica, sendo simples de resolver pelo pessoal especializado.

Já as reivindicações por um trabalho que gere satisfação, são mais difíceis de entender, formular e resolver. Depende especialmente das diferentes expectativas, necessidades e anseios do indivíduo. Entre um grupo de empregados, existem indivíduos com necessidades extremamente diferentes, e quando se organiza o trabalho é importante alocá-los de acordo com estas necessidades. As soluções com espaço para oficinas no mesmo prédio que os escritórios, tem sido um desafio sob o ponto de vista de ambiente físico, para os trabalhadores da oficina. Estes difíceis problemas de ambiente foram resolvidos por automação.

Um interessante exemplo é uma das prensas estampadoras de impacto, onde o operário foi substituído por sete robôs. Entre

tanto, a redução dos empregados não foi significativa - uma vez que a radical mudança de trabalho, satisfez aos operários. Ao invés do operário operador da prensa, existem hoje, técnicos em hidráulica, programadores, técnicos em eletrônica e ferramenteiros para trabalhar nos robôs. A satisfação no trabalho tornou-se consideravelmente maior, propiciou ganhos consideráveis em educação e competência, além do que a força física usada no trabalho, atualmente, é bem menor.

Pelo que foi descrito, observa-se que a produção é altamente integrada e a fábrica é um bom exemplo da pequena fábrica dentro da grande empresa, permitindo o trabalho em equipe, e sem linhas de montagem.

### 3.3.3. Montagem de motores na Saab-Scania

Quando a Saab-Scania, a outra companhia sueca de automóveis decidiu fabricar motores para um novo carro, o planejamento das novas instalações se beneficiaram com o conhecimento que a empresa ganhou precisamente em experiências com a participação dos trabalhadores.

Em outras fábricas já existentes do grupo Saab, haviam sido testados novos formatos organizacionais, e a participação por parte dos gerentes, especialistas e operadores, tornara-se parte da rotina diária. Um ponto que esta experiência anterior deixou bem claro, foi que as fábricas, com as instalações que possuíam, fixavam limites bastante restritos para a reorganização e replanejamento do trabalho. Este novo projeto apresentou, então, uma boa oportunidade para que se criasse algo novo e para que se utilizassem as idéias dos trabalhos participativos anteriores. Eram chamados a participar das discussões, engenheiros, supervisores, trabalhadores de linha de montagem, médicos da empresa, consultores, e começou-se um intensivo processo de trabalho na forma de equipes de projeto.

Havia nestas equipes, uma preocupação muito grande de acabar com as linhas e de fazer o trabalho com grupos, que decidi

riam como atuar. O propósito seria o de valorizar a capacidade individual e desenvolvê-la. Teriam, os grupos, liberdade para escolher métodos de trabalho, tempo para pausa, etc... Com isto quebrava-se a rotina, eliminando-se a monotonia e integrando o indivíduo mais ao trabalho. Os grupos trabalhariam com autonomia, de maneira autoplanejada e auto-dirigida, atingindo um dos objetivos finais que é o de ter maior responsabilidade.

A principal inovação na fábrica de motores, em relação a operação, deu-se na montagem. A desgastante linha de montagem, que nas fábricas deste tipo eram consideradas necessárias, foi completamente eliminada. Em vez disso, planejou-se um pequeno e simples vagão de montagem, onde se coloca o bloco do motor e seus componentes mais pesados, guiando-o para uma linha circular sem fim, onde ele é dirigido por uma corrente enterrada no chão.

Os postos de trabalho encontram-se ao longo desta linha, mas existe também, uma série de desvios que se afastam desta linha principal, ligando-se novamente a ela. Grupos de três pessoas trabalham nestes desvios, montando os motores. As funções, antes com ciclos de um minuto, passaram a ter ciclos de 30 minutos e a produtividade aumentou. Cada membro do grupo se encarrega de uma parte do trabalho (10 minutos), mas são os membros deste grupo que decidem como é que eles desejam trabalhar - se cada indivíduo trabalha sozinho, executando todas as tarefas concernentes ao grupo, ou se os membros trabalham juntos - podendo mudar se julgar oportuno. Eles é que controlam a velocidade de seu trabalho, e quando houver uma pessoa que queira deixar tudo para os outros fazerem, o próprio grupo resolve o problema.

Obviamente, o novo sistema difere muito da linha de montagem clássica. O trabalho é mais variado, não é controlado por uma linha de montagem de velocidade fixa, e os trabalhadores podem ajudar-se uns aos outros quando necessário. Para os trabalhadores desta nova fábrica, o trabalho foi considerado bem mais atrativo que o sistema clássico. Isto facilitou o recrutamento, criou uma força de trabalho mais estável e, conseqüentemente, tornou possível fabricarem-se motores mais eficientemente.

Quanto aos custos deste tipo de montagem de motores, os empresários suecos afirmam que são quase os mesmos da abordagem

convencional, não existindo, portanto, nenhum ônus adicional para a empresa.

#### 3.3.4. Holmen - indústria de papel

A indústria do processamento também reformou seus sistemas de produção, seus meio-ambientes e suas organizações de trabalho. A nova máquina da Holmen para a fabricação de papel, é um ótimo exemplo desta tendência.

Atrás do desenvolvimento da nova fábrica, esconde-se um longo período de trabalho, envolvendo uma equipe de projeto, do tipo mencionado anteriormente. Os administradores, consultores externos e trabalhadores, participaram desde o início do planejamento de uma série completa de inovações. Um dos resultados desta cooperação, foi um ambiente físico de trabalho que até há alguns anos atrás, não teria sido possível sequer imaginar para este tipo de produção. Deve-se a isto, a seriedade com que a equipe de projeto desempenhou suas funções, tendo como uma de suas responsabilidades, a iluminação, ruído, clima, fatores ergonômicos, presença de elementos químicos no ar, e outros fatores ambientais.

Colocou-se sob a orientação de outras equipes, o trabalho de organização, planejamento do trabalho, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e os sistemas de remuneração. Estes grupos trabalharam juntos em assuntos de interesse comum e também cooperaram com outras equipes na organização do projeto.

Paralelamente, formaram-se grupos de trabalho para ajudar no recrutamento de empregados para a nova fábrica, para planejar os programas necessários de treinamento e também para estudar um novo sistema de remuneração.

Dedicou-se atenção especial aos dispositivos de segurança de diversos postos de trabalho. Como mais de 200 sugestões de aperfeiçoamento dos trabalhadores foram implantadas durante o estágio de engenharia, a segurança funcional da nova máquina está muito acima do comum.

Um objetivo especial que motivou os administradores a reestruturar o processo, era a capacidade inerente da organização de entrar em ação se acaso ocorresse interrupções inevitáveis e outras anomalias da produção. Para atingir esta meta, a equipe de produção tinha que aprender a trabalhar como um grupo de produção coeso, tendo as necessárias habilidades para fazer algumas das rotinas de manutenção.

Ao todo, a organização do projeto participativo, conseguiu gerar centenas de novas idéias. O projeto valeu a pena em termos de condições de trabalho decisivamente superiores.

#### 4. APLICAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL EM EMPRESAS NACIONAIS

Uma das preocupações da alta administração das empresas de todo o mundo, consiste em desenvolver e adaptar suas organizações para que possam concorrer com êxito no mercado, tornar o ambiente de trabalho mais atrativo e acima de tudo obter boa lucratividade. Produtividade e motivação são duas palavras inevitavelmente ligadas.<sup>36</sup>

Mas ao contrário do que vem ocorrendo em países mais industrializados, o tema participação empresarial tem sido objeto de pouco estudo e aplicação em países em vias de industrialização. A administração participativa tem sido experimentada com relativo grau de sucesso em países como França, Estados Unidos, Suécia, Noruega, mas, curiosamente, no Brasil pouco se discute e menos ainda se aplica.

Neste capítulo será relatada a experiência de três empresas nacionais que aplicaram a participação empresarial, sendo que duas obtiveram pleno êxito, enquanto outra resultou em fracasso. Procurar-se-á mostrar que não existe um pressuposto único para implantar a participação em uma empresa, e que a simples circunstância de colocar pessoas juntas não as fará participar.

Colocar-se-á aqui, rapidamente, os critérios que foram usados para identificar um sucesso.

Quando uma empresa introduz novas formas organizacionais, a administração quer ser capaz de medir o impacto das novas ações. Mas, infelizmente, em assunto tão complexo é mais fácil apontar as dificuldades envolvidas em tais medições do que estabelecer novas técnicas para realizá-las. Deve-se ressaltar que algumas medições são quase impossíveis de realizar.

Em primeiro lugar, os empresários gostariam de medir os resultados de uma determinada inovação organizacional, comparando-as com os resultados que teriam se tivessem abordado outro tipo de ação completamente diferente, sob as mesmas condições ope

---

36. BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos*. Editora Edgar Blücher Ltda., 1972, p. 2.

racionais. Isto seria bem mais interessante do que uma compara  
ção feita com resultados obtidos no passado.

Em segundo lugar, medidas de resultados deveriam levar em consideração as conseqüências de curto e longo prazo, pois uma determinada ação pode produzir bons resultados a curto prazo e produzir resultados problemáticos a longo prazo - ou vice-versa.

Em terceiro lugar, qualquer tentativa de se estabelecer medições, deveria englobar todos os fatores relevantes. É comum dar-se mais atenção a fatores fáceis de serem medidos em cruzei  
ros e centavos, do que outros fatores não menos importantes, mas mais difíceis de medir. Tais fatores, por um lado, podem ser de grande e até mesmo de decisiva importância, mas por outro lado difíceis de serem quantificados. Por exemplo, rotatividade e ab  
senteísmo dos empregados, podem ser avaliados em cruzeiros, mas o valor da geração de um maior compromisso entre empregados e a maior satisfação no trabalho, quase nunca podem ser quantifica  
dos.

Estas dificuldades mostram que existe ainda, uma ausência muito grande de instrumentos científicos que permitam aos admi  
nistradores medir os resultados. Tem-se que confiar em medidas relativamente rudimentares e, para compensar, levar em conta um número bastante grande de indicadores.

Com todas estas restrições e limitações, pode-se agora ex  
plicar alguns critérios que foram usados para identificar um sucesso.

a) As inovações devem conduzir a mudanças para melhor. O trabalho deve melhorar para o indivíduo e a produção deve fluir  
mais tranquilamente. Os empregados tem que ver e sentir as melho  
rias.

b) Tanto os administradores da empresa como os emprega  
dos, devem sentir que as inovações são um sucesso e estar ciên  
tes de que o novo modo de pensar deve ser mantido e estendido a outras áreas.

c) Deverá haver um nível de interesse suficientemente  
grande para com os novos métodos da empresa.



d) A eficiência do novo sistema deve ser pelo menos tão elevada quanto a de um modelo convencional testado. A expectativa normal em qualquer organização de trabalho é que a produção deve crescer normalmente - e é razoável esperar que isto também se aplique aos novos métodos de trabalho. Os custos de produção devem ser competitivos e qualquer investimento empregado num novo método deverá ser amortizado por uma produtividade maior. Este é um princípio fundamental nas avaliações do valor de novos métodos de trabalho.

Os resultados, como foi mencionado anteriormente, variam. Algumas empresas mostraram bons resultados e outras não. Naturalmente, não se poderá traçar um quadro completo de todas as causas que motivaram um sucesso ou um fracasso, mas serão relatados aqui os aspectos que influenciaram os resultados obtidos.

#### 4.1. Neoform S.A.

Quando a Neoform S.A., fabricante de uma variedade grande de material de polietileno, mudou-se em 1975 para suas novas instalações no Distrito Industrial de Cachoeirinha - na Grande Porto Alegre -, a alta administração concordou que desta vez dariam ênfase não somente à fabricação de chapas de polietileno, mas também ao indivíduo, para que ele tivesse uma maior satisfação com seu trabalho.

A iniciativa partiu da alta administração, que sempre se preocupou muito com o lado humano na produção. Estavam cientes de que a implantação de qualquer novo método seria mais fácil pelo fato da empresa ser pequena e o peso da tradição não estar contra a nova idéia.

Dizer-se exatamente quando foi implantado o sistema de participação, é bastante difícil. Este nasceu naturalmente, - não houve um modelo teórico a ser seguido -, e foi sendo moldado segundo as necessidades da empresa.

A experiência mostrava a importância da segurança no em

prego como uma pré-condição para uma maior participação. A menos que os empregados acreditassem que seu bem estar econômico não estivesse ameaçado, dificilmente se poderia esperar sua colaboração.

A implantação foi, então, um processo gradativo. Em primeiro lugar, a empresa colaborou na formação de um fundo de empréstimo para os funcionários e preocupou-se também com sua alimentação.

Mais tarde a participação chegou à produção, onde se solicitava informações dos empregados, faziam-se consultas a respeito dos problemas de produção - o porque de certas tarefas estarem saindo certas ou erradas; como se poderia fazer para melhorar esta ou aquela atividade -, e gradativamente, com isto, se conseguiu dar credibilidade ao novo método.

Surgiu, por exemplo, uma preocupação com o abastecimento de água. Os empregados foram consultados e de um deles, nasceu a idéia de que se utilizasse a água da chuva. Canalizaram esta água, fizeram um reservatório, e hoje tem água de reserva para a utilização das máquinas.

Quando se iniciou este processo na produção, trabalhava-se com grupos escolhidos previamente, e cada grupo tinha uma chefia. Este tipo de grupo criou problemas de comunicação, já que toda ela deveria ser feita via chefe. Havia, então, um certo bloqueio, pois os empregados não deveriam se dirigir diretamente ao supervisor ou ao gerente. Tinham de se reportar primeiro ao chefe do grupo. Neste sentido, é que funcionou negativamente, pois a alta administração não tinha um conhecimento direto dos problemas dos empregados. Por exemplo, uma determinada peça não saía de um molde. O problema ia para o chefe do grupo que não o resolvendo, encaminhava para outro e outro, até que chegava ao diretor de produção. O que poderia ser feito em cinco minutos, as vezes levava uma semana. Criou-se uma hierarquia que antes não existia.

Atualmente, o grupo funde-se naturalmente, e existe uma liderança natural, sem ser imposta. Há um supervisor na produção - para todo o acabamento e moldagem - que não se ofende se por acaso o diretor estiver passando e uma funcionária pedir direta

mente que resolva determinado problema. Não existe o desmoronamento da chefia quando um empregado se reporta a um superior.

Esta modificação, de grupo imposto para grupo natural, gerou, a princípio, uma reação positiva para uns e negativa para outros. O empregado que estava numa chefia de grupo foi obrigado a abandoná-la, porque, talvez, ele fosse bom para chefiar quatro ou cinco funcionários, mas não tinha condições de fazer um acompanhamento geral. A direção foi obrigada a mudar estes indivíduos e é claro, estas modificações geraram problemas em termos de satisfação para uns e insatisfação para outros.

Um ponto muito positivo deste processo é que, se algum funcionário não estiver colaborando, o próprio grupo pede sua substituição. Todos tem consciência de suas tarefas e não aceitam aqueles que não produzem. Eles mesmos chamam o empregado, conversam, vêem qual é o problema, e se não der resultado em sucessivas tentativas, ele é substituído.

Depois, foi implantado prêmio de produção, que era quantificado em função do número de peças produzidas. No princípio pensou-se que, se os empregados atingissem certa meta de produção, se distribuiria uma gratificação. Esta tentativa foi frustrada, pois o pessoal não se preocupava com o acabamento, mas sim com o número de peças a produzir.

Outras formas foram tentadas até que hoje existe um sistema funcionando satisfatoriamente. Criou-se uma previsão de faturamento e é solicitado que se cumpra prazos de entrega. Esta previsão mínima que a empresa fornece, é calculada com base nos custos e numa avaliação do volume de pedidos, a qual deverá sempre ser superior ao fluxo normal. Assim, se a empresa alcançar a meta de faturamento, parte dos lucros serão repassados para os funcionários, proporcionalmente as suas receitas e as suas responsabilidades. A direção não considera justo, dar um valor igual para todos, pois as funções de maior responsabilidade - que são as de maior remuneração -, terão um aumento maior.

Ao mesmo tempo, o empregado também é penalizado se tiver problemas. Existe uma escala de um a dez, onde ele perde pontos a medida que incorre em faltas, atrasos, acidentes e outros fatores.

Isto é feito mensalmente e o empregado luta para chegar a meta estipulada. Ao mesmo tempo, eles são informados, diariamente, da posição de faturamento da empresa. Na planta existe um quadro situando-os desta posição, evitando assim que nos últimos dias do mês, produzam rapidamente sem se preocupar com a qualidade.

A partir do momento que a direção sentiu que a aplicação do novo método dera certo no setor de produção, estendeu o processo a parte de escritório. O sistema funcionaria melhor se toda a empresa estivesse engajada no mesmo procedimento. Manutenção, recepção, datilografia, todas as funções precisavam partilhar também dos benefícios.

Além da gratificação mensal, é feito um repasse de parte do lucro, por ocasião do balanço anual, para a associação, que distribui para os empregados. Os diretores não acham justo que eles ganhem uma participação nos lucros e os funcionários não. Há uma consciência por parte de todo o pessoal, de que a alta administração está fazendo o possível para que seus funcionários tenham uma maior motivação e satisfação com o trabalho.

Quanto às dificuldades encontradas para a implantação da participação na empresa, pode-se afirmar que foram mínimas. Em princípio, os funcionários são fáceis de conduzir desde que se mostre honestamente onde se quer chegar. Há necessidade de conscientizá-los das intenções da empresa, pois são poucas as organizações que se preocupam com a satisfação de seus funcionários.

O empregado deve saber qual a finalidade do seu trabalho, qual o uso, porque assim terá condições de tomar uma decisão num momento de dúvida. É importante saber onde deve chegar, porque as vezes ele tem um caminho mais curto a percorrer. Ao empregado não é dito como alcançar determinada meta, apenas se define o que alcançar e quando.

Assim, uma das principais mudanças que deve ocorrer para a implantação da participação, é a forma de pensar. Os empregados devem estar conscientes de que podem tomar iniciativas no processo de produção, que sua contribuição é importante, e que ele, mais do que ninguém, é responsável pelo bom andamento da empresa.

Existe unanimidade em afirmar que a qualidade de trabalho melhorou sensivelmente. Antigamente, quando trabalhavam por setores, o funcionário fazia a chapa que, boa ou ruim, passava para o outro setor e assim sucessivamente. Neste sentido, melhorou profundamente, pois hoje há um consenso de que, se está ocorrendo um defeito numa operação, o indivíduo que observar a falha, retorna à operação anterior e verifica suas causas. Eles são seus próprios fiscais. É claro que acontecem refugos, mas com incidência bem menor.

Os controles administrativos, segundo Argyris<sup>37</sup>, geralmente criam situações nas quais os funcionários se tornam dependentes face a seus superiores, e temerosos do pessoal encarregado dos vários tipos de controle. Nestas condições, os empregados encaram os controles, como instrumentos de punição, como mecanismos de coerção idealizados apenas para aumentar as metas de produção da empresa, como injusta técnica de avaliação que permanentemente chamam atenção para os fracassos individuais sem apresentar as razões de tais insucessos.

Os efeitos sobre a eficiência e os lucros, também foram positivos. É difícil sua avaliação, já que o lucro depende de uma série de fatores tais como a situação econômica da empresa, do governo e outros. Talvez fosse melhor falar em produtividade que é possível ser medida considerando que a produção antes de 1975 era de 25 toneladas com 100 funcionários, e hoje é de 75 toneladas com o mesmo número de empregados.

Esta é uma observação importante. A empresa sempre esteve na faixa de 100 funcionários. Sempre procurou aumentar a produtividade em termos de processo, equipamento, melhores condições para o pessoal, do que aumentando o número de pessoas. É mais difícil e mais oneroso treinar novo pessoal para entrar neste esquema de trabalho, do que idealizar um dispositivo e produzir mais.

O único custo adicional em termos de implantação da participação, foi a distribuição de gratificações e lucro, mas consi

---

37. ARGYRIS, Chris. *A integração indivíduo-organização*. Editora Atlas, 1975, p. 261-262.

derando-se o retorno em termos de produtividade, isto se torna irrisório.

Os maiores cuidados que a administração tem para com a manutenção da participação se verificam, principalmente, no dia a dia. É necessário fazer uma constante investigação dos resultados, saber que progresso tem sido obtido, estar alerta para qualquer obstáculo, de modo a se tomar uma medida corretiva no momento adequado. Estas são importantes exigências feitas à administração.

A direção tem, também, que estar preparada para os acontecimentos externos a sua organização, como alguma mudança de mercado, de produto, e procurar adequá-los sempre às necessidades da empresa.

Deve existir, em todos os níveis, a possibilidade de acompanhar continuamente o curso da produção e dos resultados, e isto aplica-se ao indivíduo, ao grupo de produção, as divisões e a empresa como um todo.

Além desta preocupação diária com a manutenção da participação, a direção eventualmente, de seis em seis meses, faz uma avaliação em termos de como o pessoal se sente. Consta de um questionário onde os empregados respondem se estão satisfeitos com a empresa, o que poderia ser melhorado. Isto é feito periodicamente, mas não seria de todo necessário, uma vez que, pelo fato da empresa ser pequena, o acesso dos empregados à diretoria é direto. Periodicamente também, e sempre que oportuno, a direção reúne todos os funcionários para um encontro informal, onde é feito uma espécie de prestação de contas sobre o andamento dos negócios da empresa, bem como suas perspectivas futuras. Além de informar, estes encontros visam conscientizar e motivar o pessoal para com determinadas metas que se queira alcançar.

Segundo a opinião do Diretor-Presidente da empresa, o maior problema para quem vai implantar este novo método, é acreditar na sua eficiência, implantando-o como forma de melhorar seus resultados.

A credibilidade do sistema tem de vir de cima para baixo, e não vice-versa. O primeiro passo a ser dado, é a conscientização do pessoal, que vai aprendendo, vai acreditando que realmen

te se deseja sua participação. É mais difícil que o pessoal absorva estas idéias, do que implantá-la. É um trabalho maçante do dia a dia, mas os benefícios compensam qualquer tipo de investimento. O processo ganhará autenticidade quando o indivíduo puder acreditar na realidade do que ele sente, lê e ouve na empresa.

Um problema ocasionado por este processo, é que o funcionário fica muito preso a empresa, pois ele desfruta de condições que não são comuns no mercado de trabalho. Se por algum motivo ele sai da empresa, geralmente retorna, pois é difícil adaptar-se a outra organização.

A tendência administrativa da Neoform é aprimorar continuamente o processo, tentando cada vez mais, aumentar os beneficios que se possa dar aos funcionários, para que sua satisfação com o trabalho seja completa.

#### 4.2. Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A.

A Empresa Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A., de Porto Alegre, foi criada em 1957, pelo seu atual Diretor-Presidente. Hoje conta com aproximadamente 1.150 funcionários dividididos em cinco firmas<sup>38</sup>: três em Porto Alegre, uma em Curitiba, e outra em Joinville, Santa Catarina.

A administração é centralizada, em cada Empresa, por uma diretoria. Além desta diretoria, outros órgãos da Empresa colaboraram na sua direção:

a) Conselho Gerencial - é composto pelos gerentes e diretores de todos os departamentos e debatem com ampla liberdade a orientação da diretoria, oferecendo críticas e sugestões.

---

38. Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A., Beira Rio Armazenagens S.A. e Ferragem Kircher Hillman S.A., situadas em Porto Alegre; Ico Comercial S.A. Ferramentas e Equipamentos em Curitiba, Paraná; Casa do Aço em Joinville, Santa Catarina.

b) Responsáveis por Setor - recentemente os encarregados de seção e setores decidiram organizar um grupo para troca de experiências e busca de idéia inovadoras quanto ao desempenho de suas funções. Assim, hoje a Empresa possui quatro grupos compostos por Chefias Intermediárias, sendo um para cada área (administrativa, vendas internas, vendas externas e materiais), independente do Departamento ou Divisão de Comercialização.

c) Comissão de Funcionários - estas comissões, também em número de quatro e uma para cada área, são eleitas pelos funcionários através de votação e para um período de um ano.

O que seriam estas comissões? Um grupo de funcionários eleitos para representar sua categoria funcional, com a finalidade de executar atividades que correspondam as necessidades dos demais funcionários e da direção da Empresa. Tem a comissão de funcionários como fins:

a) Contribuir com a direção no atendimento das necessidades da Empresa.

b) Defender os interesses legítimos da classe onde quer que se manifestem, perante a direção.

c) Proporcionar aos demais funcionários uma forma de participação ativa e positiva, através de seus representantes.

d) Buscar junto as chefias, soluções rápidas e conciliatórias das questões que envolvam os funcionários.

e) Assessorar a Empresa na resolução de problemas de modo geral, visando melhorar o volume de vendas, as condições e o ambiente de trabalho e o bem estar geral de todos.

Justifica-se a organização destas comissões, pois toda a atividade realizada pelos próprios interessados tem um efeito duradouro. As pessoas dão mais importância a um movimento, a um projeto ou a um serviço se for criação sua e se lhe pertencer. Estes representantes servirão de elo de ligação entre os emprega



dos e o empregador, servindo de colaborador de ambas as partes .

As atividades sociais da Empresa também são feitas através de comissões sociais que se reúnem para planejar, preparar e executar. Necessariamente os elementos que compõem estas comissões sociais, não são os mesmos que participam das comissões descritas acima, que tem uma finalidade mais ligada a produtividade de nas vendas.

A empresa declara que sua razão é a venda. Todo o seu esforço é dirigido para vender mais, pois da venda emana todo o resultado da Empresa. Seus principais clientes são as empresas do ramo metal metalúrgico.

A partir de 1975, a direção da Empresa sentiu a necessidade de mudar seus valores. Esta mudança partiu de um interesse recíproco. A alta administração resolveu, então, iniciar um processo de participação mais efetiva dos funcionários, porque sentiu que os efeitos seriam positivos e o retorno rápido.

Começaram por instituir um sistema de participação nos lucros, onde 5% a 10% do resultado líquido da Empresa, é destinado aos empregados. Este resultado é calculado deduzindo-se do lucro a parcela correspondente à inflação e o imposto de renda.

Por trás disto, existia todo um trabalho de conscientização profissional e dos motivos desta participação nos lucros. Só com este atrativo, já se conseguiu uma produtividade mais alta e um controle maior das despesas e dos custos.

Vinculado a esta participação nos lucros, existia todo um processo de controle de assiduidade, de pontualidade, entrada mais tarde, saída mais cedo, de advertências. Todo o funcionário que tem até 12 pontos negativos, recebe integralmente a sua participação nos lucros; acima de 12 pontos negativos, ele perde 30% de sua participação que reverte para o resto do grupo. Com 24 pontos negativos perde 50%, e acima de 24 pontos, é feito um estudo das causas para procurar-se a possibilidade de corrigi-las. Caso não seja possível, o funcionário é desligado da Empresa.

A direção acredita que isto é um fator de motivação, de integração, de estabilização e fixação do homem na Empresa, fazendo com que, cada vez mais, ele procure trabalhar para o bem

do grupo.

Um exemplo em termos de seleção de pessoal: é selecionado pelo Departamento de Recursos Humanos um vendedor, e se após um período de adaptação ele não corresponde as expectativas do grupo ou está fora da filosofia da Empresa, o próprio grupo o rejeita. Acreditam que aquele indivíduo será nocivo para o propósito da organização, que é o de construir uma Empresa próspera, assegurando a realização pessoal e profissional de cada funcionário.

Quatro anos após a implantação da participação nos lucros a direção sentiu que as pessoas estavam preparadas para assumir o papel de criadoras de novas condições de trabalho.

A implantação da participação propriamente dita, foi gradual. A primeira experiência foi com a equipe de vendas externas. A partir do momento que os resultados surgiram, - os empregados começaram a dar sugestões a respeito de novas formas de vendas, novos zoneamentos, novas técnicas administrativas de administração de vendas, novos caminhos em termos de comercialização -, a direção sentiu que, realmente, estava dando certo, que os próprios funcionários estavam corrigindo uma série de problemas que tinham na área de vendas, e a partir deste instante, passaram a implantar em outras áreas.

Surgiram, então, as comissões que são em número de quatro: da área administrativa, da expedição, de vendas internas e de vendas externas.

Há uma abertura muito grande por parte da diretoria, para que o empregado possa participar em qualquer área da Empresa, e existe muita liberdade para que possam expor seus problemas e pontos de vista. Estão certos de que criatividade não é privilégio dos administradores. Todos os funcionários são solicitados a fazer suas críticas e sugestões.

Através de reuniões e atas, fazem suas sugestões, suas reivindicações e suas alternativas para solucionar os problemas. Quem participa destas comissões são grupos escolhidos por eles mesmos, em número de doze. As reuniões são dinamizadas pelo serviço social, apoiada às vezes pelo serviço de psicologia, tendo a assistente social uma preocupação de não interferir nas decisões do grupo, servindo apenas como orientadora, quando se faz

necessário.

Cada comissão tem um presidente, um secretário e toda uma escala dos responsáveis pelo grupo. As reuniões são fora do expediente de trabalho e organizadas por eles espontaneamente, com duração de uma hora. Problemas que não conseguem resolver nos seus departamentos, com suas chefias intermediárias, com sua gerência, com seu diretor de área, são trazidos a este grupo para debate, onde então, surgem as sugestões, alternativas, e as vezes, discordâncias. Todos os assuntos debatidos nas reuniões são relatados em ata e enviado ao presidente, passando primeiro pelo departamento de recursos humanos.

Com a colaboração destas comissões, a Empresa ampliou, muita coisa mudou, muita coisa foi criada, e a satisfação dos empregados é visível. O processo participativo é muito grande e a direção da Empresa procura sempre ampliá-lo.

Houve uma dificuldade inicial em nível de chefias intermediárias. Com a implantação das comissões de representantes de classe, os funcionários que ocupavam estes postos sentiram-se ameaçados. Pensavam que os empregados trariam para estas reuniões, problemas que iriam indispor os níveis de chefias e gerenciais com a direção da empresa. Mas através de um trabalho de conscientização deste pessoal, ficou claro que o objetivo não era este, que não havia motivo para preocupação, já que estavam conscientes e seguros de estarem fazendo uma boa administração. A partir do momento que entenderam a filosofia do processo, houve um apoio conjunto destas chefias, da gerência e, principalmente, da direção.

Por parte dos funcionários em geral, a aceitação da participação foi excelente. Eles sentiram que realmente a intenção da diretoria da Empresa e da presidência lhes era interessante. As comissões seriam para melhoria de condições de trabalho, de métodos de trabalho, de sistemas dentro da Empresa, de condições de comercialização e desenvolvimento da empresa, e que, conseqüentemente, a empresa teria mais lucro com estas novas alternativas.

Houve uma integração maior do homem com a Empresa. Esta integração se reflete em várias atitudes, tais como:

a) Nas suas sugestões para o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho.

b) Na confiança e otimismo transmitidos aos seus companheiros de trabalho.

c) Na compenetração ao executar qualquer tarefa.

d) No interesse pelo programa de trabalho e realizações da empresa.

e) Na persistência e disposição de ânimo para enfrentar os problemas, através do comprometimento criado pelos funcionários para com os resultados dos problemas da Empresa.

Além destas atitudes, é necessário também, pensar no aperfeiçoamento pessoal de cada funcionário. Ampliando continuamente seus conhecimentos, desenvolvendo sistematicamente suas habilidades, dando oportunidade de participar dos treinamentos organizados pela Empresa e preparando-o para aceitar críticas construtivas e diretas, seria o primeiro passo para seu progresso profissional.

Conseqüentemente, houve uma participação boa e efetiva, porque sentiram que os benefícios reverteriam para os grupos. Além destas medidas a curto prazo, teriam a longo prazo, a participação nos lucros com o aumento da produtividade da empresa.

Hoje todos os funcionários estão dentro de uma mesma filosofia de trabalho, e todos são conhecedores do sistema de organização e desenvolvimento da Empresa, do sistema de normas, regulamentos e procedimentos da organização.

Outra conseqüência favorável a implantação dos grupos, foi a racionalização em determinados departamentos e setores, em termos de atribuições. Apesar da Empresa contar com um sistema de distribuição de cargos, haviam pessoas com confusões de atribuições. Através de sugestões do próprio pessoal, houve uma racionalização nas áreas administrativas e de rendas, melhorando as condições de trabalho internas - lay-out, sistema de pagadoria de pessoal, mudanças de sistema de treinamento, racionalização de

determinados fluxos de mercadorias do sistema, entre outros.

Um dos cuidados que a administração teve para implantar a participação, foi a organização do Departamento de Recursos Humanos. Houveram muitos estudos a respeito do assunto, e a partir de uma idéia desenvolvida na Volkswagen, implantaram algo semelhante, depois de adaptá-la as suas peculiaridades.

A direção está ciente que houveram mudanças importantes, mas acredita que deverão ocorrer mais algumas, pois a experiência é recente e seu potencial não foi esgotado.

A qualidade de trabalho melhorou e a produtividade sofreu um acréscimo. Havendo uma participação efetiva, o empregado sente-se valorizado e conseqüentemente trabalha com mais vontade.

Existe na Empresa, um sistema de avaliação de desempenho. Esta avaliação é feita periodicamente e, posteriormente a criação das comissões, observou-se uma sensível melhora em alguns setores.

Por meio desta avaliação, o funcionário passa a ser convocado a enumerar seus próprios erros, seu desperdício de material e seu baixo índice de qualidade de serviço, de modo que possa comparar seu desempenho atual com as metas que ele próprio estabelecerá para si mesmo. Numa organização em que os funcionários conseguem desenvolver um elevado senso de responsabilidade pessoal, eles provavelmente gostarão de impor a si mesmo, periódicas comparações com seu desempenho passado, na expectativa de modificá-lo apropriadamente. Avaliações neste sentido, ajudam o indivíduo a avaliar-se em termos de seu próprio nível de aspirações e em termos de necessidades organizacionais.

Também através de um trabalho sistemático de conscientização - com a ajuda do gabinete de psicologia trabalhando com os grupos e o departamento de Recursos Humanos apoiando as equipes de uma maneira geral - é que a Empresa garante a continuidade do processo de participação.

São feitos treinamentos semestrais onde se incluem itens relativos ao trabalho desenvolvido e de sua importância para cada um e para a Empresa.

O trabalho com as chefias intermediárias e nível geren

cial, é de fundamental importância, pois seu apoio é básico já que estes estão dia a dia com os funcionários.

As novas tendências administrativas da Ferramentas Gerais é a de aperfeiçoar cada vez mais o processo e incentivar seus funcionários no sentido de utilizar mais intensamente o direito de participar e contribuir.

#### 4.3. Classiã S.A. - Indústria Catarinense de Plástico

No município de São José, que pertence a grande Florianópolis, em Santa Catarina, está localizada a Classiã S.A. - Indústria Catarinense de Plásticos. É uma empresa de porte médio, de 80 a 90 funcionários, que produz brinquedos de roda, dutos de plástico e peças de fiber-glass.

Em 1979, foi adquirida por um grupo de empresários gaúchos, que resolveu iniciar em Santa Catarina, uma experiência nova e pioneira: implantar a participação empresarial.

A implantação, se deu em toda a empresa de uma só vez. Constituíram-se grupos de trabalho em toda a área de produção da empresa. No caso, existiam quatro grupos: fibra, brinquedos, dutos e mecânica. Todos os funcionários da produção pertenciam a um destes grupos e a admissão de um novo membro ou o afastamento, dependia da aceitação destes grupos.

Estes grupos foram orientados por uma psicóloga e uma socióloga. O esquema teórico seria este: a psicóloga daria o atendimento individual e a socióloga daria o atendimento para os problemas sociais. A direção era da opinião que o grupo racionalizaria a produção, enriqueceria o trabalho e desmistificaria determinadas funções. Em termos de racionalização de pessoal, o processo de grupo seria o ideal, pois interage melhor, se reorganiza, se reorienta e se recompõe na falta de um dos membros da equipe.

Todo o grupo possuía um líder escolhido por votação. Era apenas uma distinção, ganhando somente maior responsabilidade. Eleito o líder, era ele que participava das reuniões de produção

e falava em nome do grupo. Não existiam as tradicionais chefias impostas pela direção. A alta administração aboliu as chefias, por considerar que todo o empregado é responsável e consciente de suas obrigações.

A escolha dos líderes ocasionou sérios problemas de qualidade na fabricação de alguns produtos. Os líderes escolhidos não possuíam condições técnicas para levar o grupo e, como consequência houve uma queda na qualidade.

No início de cada mês, os representantes dos grupos reuniam-se com o pessoal de vendas, compras, finanças e com os diretores técnicos para fixar a meta de produção que cada grupo teria de atingir naquele mês. A meta, correspondia a produção com um esforço adicional, e, sendo atingida, os empregados recebiam 20% de gratificação naquele mês.

Havia ainda, reuniões de produção da fábrica. Dela participavam, além da diretoria, um dos líderes, escolhido entre os outros líderes de grupo. Mas sempre se permitindo que um liderado do grupo ou outro líder - que não fosse o representante escolhido - comparecesse nesta reunião. A direção sempre adotou um esquema de não bloquear o canal de informações direto.

Foram encontradas algumas dificuldades para a implantação da participação na Classiá. Os empregados em geral, não estavam preparados para esta mudança brusca. Houve uma conscientização, por parte do Diretor-Presidente, mas não dos demais. Por experiências anteriores, este Diretor imaginava que o erro cometido nas outras empresas era apenas um: os empregados não tinham participação no capital. Se fosse dada esta participação, o problema poderia ser resolvido. Este foi um dos graves erros da direção, pois faltou todo o processo educativo, como o surgimento dos grupos, da consciência dos grupos e da necessidade de colaboração. Foi um processo abruptamente implantado, não dando aos empregados a chance de entender e amadurecer o novo procedimento.

Um exemplo de que não entenderam a filosofia da nova experiência, foi quando o Diretor-Presidente pediu a um dos funcionários que ilustrasse um documento onde aparecia um diálogo entre dois empregados explicando o novo método de trabalho. Ainda que os dois personagens deste diálogo fossem fictícios, considerava-

se o nível de maturidade, conscientização e identificação de um deles com a empresa, como um exemplo a ser tornado realidade. Este documento foi a última tentativa de chamá-los novamente ao processo. Pois o funcionário ilustrou exatamente o oposto daquilo que se pretendia. Fez a fábrica como sendo algo que saía dinheiro, enquanto era exatamente o contrário, a fábrica prestando um serviço e o dinheiro realimentando o processo - não o dinheiro como um objetivo. A filosofia que era fundamental, eles nunca se aperceberam.

Na ânsia de melhorar as condições de vida e o grau de satisfação dos funcionários, a direção esqueceu de tomar certos cuidados para implantar a participação. Deveria ter sido feita uma melhor avaliação das condições da empresa, tanto na parte humana como na parte material. A empresa como ente, deveria gerar lucro e ser viável, mas inviabilizou-se por uma série de problemas técnicos. Quando a fábrica entrou em funcionamento, as máquinas apresentaram problemas, pois tinham muito uso e não possuíam condições de produzir no nível desejado - este foi um erro de avaliação inicial.

O processo, idealmente, deveria ter ocorrido de baixo para cima, ou pelo menos, que fosse uma necessidade recíproca, não imposta, baseada em reivindicações dos funcionários, sendo liberado e implantado de modo gradativo.

Segundo a direção da empresa, um pré-requisito fundamental para implantação da participação, seria a necessidade de dar aos funcionários, um correspondente financeiro. A alternativa de comprar a participação deles parecia ser fundamental. No nível de operário, em que as necessidades básicas ainda não estão integralmente satisfeitas, não é suficiente acenar com poder de decisão, de influência na orientação do seu trabalho, com reuniões ou com autodeterminação para as tarefas diárias. Todos estes benefícios que seriam aplicáveis a um empregado de maior nível, não encontram resposta no operário despreparado. No momento que não se remunera, eles param e se desagregam. O empregado tem que receber uma compensação financeira além de toda a atenção que o leva a motivação, e toda a delegação que o leva a responsabilidade.



Como a empresa estava passando por sérias dificuldades financeiras, a direção pensou que resolveria o problema dando-lhes segurança. Foi montado um esquema para que funcionários não fossem despedidos, a não ser que eles próprios assim o determinassem. Para surpresa de todos, a estabilidade não era importante para eles. Então, todos os valores que a direção havia imaginado como primordiais - ter segurança, ter liberdade, poder escolher os líderes, serem atendidos pela direção, terem ajuda de uma psicóloga e uma socióloga - para eles não era fundamental.

A estabilidade tornou-se, inclusive, um valor negativo. Os próprios líderes pediram para mudar o sistema porque não tinham condições de conduzir os grupos. O operário ciente de que não poderia ser despedido, não queria arcar com suas responsabilidades. A figura do líder exigia uma preparação muito grande, para que eles entendessem a diferença entre chefia e liderança. Um empregado que sempre foi comandado, ressentia-se da falta de um chefe. A substituição ideal que a direção havia imaginado - ninguém quer ser mandado, todos são responsáveis, todos terão um crédito de confiança - teve um efeito negativo. Não houve em nenhum momento satisfação por parte dos funcionários, pois a satisfação teria que partir da expectativa do indivíduo, e não do que ele diz que está sentindo.

Talvez outro erro da direção, se deva ao fato de terem sido mantidos alguns diretores e chefes antigos por algum tempo. Eles nunca absorveram o novo método; sempre foram de opinião que o sistema não teria sucesso, que tudo não passava de uma utopia. Quando a Presidência sentiu este problema, dispensou todos eles. Mesmo os funcionários que vieram de Porto Alegre com experiência neste processo, não conseguiram modificar o clima da organização; não tiveram força. Não havia, por parte dos funcionários, confiança na nova presidência e nos empregados que o acompanharam de Porto Alegre. Isto, talvez, se devesse ao pouco contato que tiveram e a forma como eram tratados pela administração anterior. Esta não tinha maiores preocupações com a pessoa humana, e na busca de maiores lucros, não media conseqüências. Os empregados não se sentiam seguros. Como o restante dos funcionários eram os mesmos da empresa antiga, quando este novo pessoal chegou de Porto Alegre dizendo que o processo era bom, que te

riam liberdade e satisfação com o trabalho, os antigos operários não tiveram condições de entender o que lhes era proposto, pois não haviam sido preparados para isto.

Apesar de todos os pontos negativos apresentados, houve pontos positivos. A rotatividade, o absenteísmo e os acidentes baixaram significativamente.

O investimento no novo processo foi enorme. A direção contratou psicólogos, sociólogos, dispendeu tempo em reuniões tirando o pessoal da produção, fez levantamentos e diagnósticos. No momento que deveriam começar a aparecer os resultados, a empresa apresentou uma série de problemas. Comparando com os custos, os benefícios foram quase nulos. Restou a direção apenas a experiência.

Apesar dos maus resultados apresentados durante um ano, a direção da empresa é de opinião que a participação independe do tipo de produto, do sistema de produção, se é indústria ou comércio, enfim, estes são fatores irrelevantes a implantação do método. Depende apenas da organização, das pessoas que trabalham nela e de como foram preparadas. É eminentemente um processo de pessoas, não importando a sua função. É importante fazer com que as pessoas lutem por seus direitos, para valorizar corretamente os benefícios obtidos. Para iniciar o processo na empresa, a presidência tinha elaborado um modelo, mas na ânsia de atingir o nível desejado, precipitou-se.

A direção da empresa crê que o processo não deu bons resultados por uma série de motivos, entre eles pode-se citar: falha na implantação, conflito na alta administração, mau acompanhamento, desinteresse por parte dos empregados e alguns direitos, despreparo dos funcionários e outros. É muito importante a correta conscientização da direção da empresa para o estabelecimento deste trabalho. Seu apoio e exemplo são fundamentais para o sucesso.

Atualmente, a Classiá passa por um período de indefinições. A atividade produtiva foi interrompida. Por ocasião do início das atividades, deverá ser tomada a decisão quanto a manutenção ou não da participação na empresa. No entanto, foi válida a experiência vivida, no sentido de permitir conhecer as reações

e deficiências dos empregados da empresa, o que pode facilitar a busca de medidas corretivas na forma de implantação do sistema em nova tentativa.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:

Com base na experiência adquirida para a preparação deste trabalho - leitura de material técnico, participação em seminário, visita a empresas, discussão com administradores, etc... - é possível concluir que:

I. A participação não é algo que possa se impor às pessoas - nem pela alta administração, nem pela legislação. É um processo que depende unicamente do interesse, da vontade e do conhecimento dos indivíduos envolvidos. Na verdade, a imposição, geralmente, gera resistência e hostilidade.

II. Os administradores, que determinam o desenvolvimento de um sistema de participação apenas para aparentar uma situação, correm o risco de não alcançar o objetivo. A meta, pelo contrário, terá de ser sempre, criar uma operação mais eficiente e melhorar as condições de trabalho, de modo que as pessoas tenham maior satisfação ao executá-lo.

III. Uma vez implantada a participação em determinada área de uma empresa, e estando o processo assimilado por dirigentes e empregados, é fundamental que seja estendido às demais áreas da organização. O sistema todo funcionará melhor se todos estiveram engajados no mesmo procedimento administrativo.

IV. A participação deve ser aplicada também a outros setores além do industrial. Se quiserem pessoas orientadas para participar, elas devem ser criadas em estruturas participativas (escolas, hospitais, empresas públicas, etc...). Participação limitada a certos setores, transformará a médio prazo, toda a teoria participativa em assunto puramente acadêmico.

V. É necessário, na implantação desta técnica, especial atenção para a relação entre nível de consciência e grau de capacidade do indivíduo, conhecimento e participação no processo. Isto porque, sem conhecimento não há participação e se a pessoa não ti

ver capacidade para entender o funcionamento da nova técnica, poderá não atingir um nível mínimo de consciência exigido para mantê-la.

VI. Os indivíduos, em grupos ou isolados, sempre precisam de um líder. A autonomia absoluta em uma organização de trabalho, é uma utopia.

VII. O processo não deve conter excesso de rótulos requintados, nem expressões pouco conhecidas e formulações de objetivos ambiciosos, pois isto leva a pensar que a participação é uma operação altamente especializada, estranha ao trabalho normal da organização.

VIII. O indivíduo tem que ter sua autoridade aumentada em assuntos ligados ao seu próprio trabalho, e ter oportunidade de tomar suas próprias decisões. Adotada esta prática, não é somente a autoridade que se descentraliza, mas também a responsabilidade. Sendo dada ao empregado a possibilidade de aprender trabalhos adjacentes, a organização enfrentará mais eficientemente ausências, acidentes e outros fatores imprevistos.

IX. A utilização do método de participação não apenas contribui para o aumento de quantidade e qualidade de desempenho, e para redução do absenteísmo e giro dos empregados; também conduz o indivíduo a muitas ações espontâneas que são necessárias à sobrevivência da organização. A função do trabalhador é aumentada e realçada pelo reconhecimento e encorajamento que recebem por parte de seus superiores, quando contribuem com idéias inovadoras.

X. O êxito ou fracasso das organizações que adotam a participação, dependem - se não de forma decisiva - dos motivos que levaram a implantação deste processo. É sumamente importante ter em mente que a participação não é um processo que proporcione apenas aumento da produtividade, redução de custos, absenteísmo, giro, acidentes, etc... Ele é também, e principalmente, um processo que se baseia na satisfação e realização de pessoas, com o propósito de diminuir a fadiga, evitar monotonia, tensão nervosa,

melhorando as condições de trabalho. Evidentemente, existe com frequência, uma combinação de todas estas causas - ou algumas delas - e, naturalmente, há de se estabelecer um equilíbrio sempre que se adotarem medidas com a intenção de aumentar a participação do trabalhador em decisões que os afetem.

XI. A participação dos trabalhadores assume formas distintas quando implantada em países altamente industrializados - com níveis avançados de educação, força de trabalho numerosa e capacitada, nível de emprego alto e tecnologia em constante progresso -, ou em países em vias de desenvolvimento, - com desemprego, pobreza, altas cifras de analfabetismo e força de trabalho modesta. Nos países em desenvolvimento, a iniciativa de fazer os indivíduos participarem das decisões que os afetam, é uma forma da direção buscar apoio para uma política de desenvolvimento e cooperação dos trabalhadores em prol de uma maior produção. Nos países desenvolvidos, o movimento da participação é impulsionado pela pressão dos sindicatos, com o objetivo de participar do processo de tomada de decisão da empresa.

Alguns aspectos apresentados neste trabalho, fruto do estudo de outros pesquisadores, não foram suficientemente avaliados na prática quando das visitas às empresas. Por este motivo, é válido atentar para certas recomendações que devem ser levadas em consideração quando da aplicação desta técnica de administração e que poderiam ser considerados como possíveis assuntos para novos estudos.

I. Nos próximos anos, se assistirá grandes avanços no campo da democracia industrial como uma consequência natural dos acontecimentos. É, portanto, necessário que os administradores se preocupem mais com o indivíduo. Uma das razões mais fortes para muitos fracassos no passado, foi esquecer o trabalhador como pessoa. Todos deverão ter o direito de opinar e influenciar nas decisões que os afetem, participar na tomada de decisões relativas a produção e a produtividade da empresa. Se a alta administração quiser evitar os conflitos, deverá estabelecer caminhos de estreita cooperação entre a direção e os empregados.

II. Os dirigentes de empresas que pretendam utilizar a participação, devem utilizá-la na sua real acepção. A diluição de seu conteúdo poderá ocasionar disrupção, e a longo prazo, poderá gerar a insatisfação do pessoal da empresa.

III. Neste processo, é importante que as pessoas se sintam atraídas e estimuladas a desempenhar suas tarefas. Isto pode ser alcançado evitando a monotonia e os trabalhos inflexíveis, aumentando a variedade das tarefas, as oportunidades de aprendizagem e a responsabilidade dos indivíduos. Esta é uma forma de aumentar a produtividade. Não procede o receio de que a participação afete negativamente a produtividade dos empregados ou reduza a autoridade gerencial.

IV. A participação em países onde todos, ou quase todos os meios de produção são de propriedade pública, difere da participação em países em que estes meios são de propriedade privada. Também a participação numa economia de planificação central, tampouco é a mesma que a de uma economia de mercado. Portanto, o sistema de participação dos empregados, deve ser estudado no contexto das condições históricas, econômicas, sociais e culturais do país em questão, pois cada um é um caso especial e tem características próprias.

V. O princípio da participação dos trabalhadores impõe um requisito prévio: determinar se sua introdução se fará por via legislativa ou mediante acordo entre empregadores e sindicatos. A opção de introduzir a participação por via legislativa, deve efetuar-se conforme suas práticas e suas tradições, e exige exaustivo estudo de experiências passadas. A segunda opção deixou de ser objeto de análise, como foi mencionado nos limites do estudo, porque foge ao caráter organizacional da dissertação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. AGUIAR, Maria Aparecida F.. Novas perspectivas do estudo do comportamento humano na empresa. Revista de administração de empresas, F.G.V.. Rio de Janeiro, 12(4):111-116, abr/jun. 1972.
02. AGUREN, Stefan e EDGREN, Jan. New factories - Job design through factory planning in Sweden. Stockholm. Swedish Employer's Confederation, Technical Department - SAF, 1980, 108 p.
03. AINDA EM EXAME A VALIDADE DAS COOPERATIVAS. Dirigente Industrial. São Paulo, 19(4):50-52, maio 1978.
04. ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo e organização. São Paulo. Editora Atlas, 1975, 346 p.
05. ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização. São Paulo, USAID, 1968, 268 p.
06. ARGYRIS, Michael. A psicologia e os problemas sociais. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1967, 256 p.
07. BAYER, Gustavo F.. Democracia interna em organizações formais: modelos teóricos de análise. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 5(2):31-54, jul/dez. 1971.
08. BECKER, Silwyn e GREEN, David. Budgeting and Employee Behavior. Journal of Business. Universidade de Chicago. Chicago, 25(4):392-402, outubro 1962.
09. BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. Tradução: Prof. Meyer Stilman. São Paulo. Editora Edgar Blücher Ltda., 1972, 134 p.



10. BLACK, Robert R. e MOUNTON, Jane S.. O grid gerencial. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 1975, 330 p.
11. CARTWRIGHT, Dorwin e ZANDER, Alvin. Dinâmica de grupo. 4 ed. São Paulo. E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1975, vol. I e II, 1032 p.
12. CLUTTERBUCK, David. Tiempo de gerenciar, tiempo de participar. International Management. Una publicación McGraw-Hill. London, 34(3):40-42, março 1979.
13. DEIXE SEU FUNCIONÁRIO ENTRAR MAIS TARDE OU SAIR MAIS CEDO. Dirigente Industrial. São Paulo, 19(9):38-40, outubro 1978.
14. EM BUSCA DA HUMANIZAÇÃO. Visão. São Paulo, 53(9):109-111, outubro 1978.
15. FOY, Nancy e GADON, Herman. Participação dos trabalhadores : contraste em três países. Biblioteca Harvard de Administração de empresas. São Paulo, n. 19, vol. 6, 1978, 10 p.
16. GALLI, Tânia M. Treinamentos em grupos e mudanças num Sistema Organizacional. Dissertação (Ms.C.). Departamento de Psicologia, UFRGS. Porto Alegre, 1978, 240 p.
17. GARCIA, Fernando C.. O poder dos gerentes ou os gerentes do poder? Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mimeografado, 18 p.
18. GARCIA, Fernando C. Poder e Organização. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mimeografado. 11 p.
19. GARCIA, R.M.. Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas. Revista administração de empresas, F.G.V., Rio de Janeiro, 21(1):39-45, jan/mar. 1981.
20. GUILLERM, Alain e BOURDET, Yvon. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1976, 230 p.

21. HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para administradores de empresas. 2 ed. São Paulo. E.P.U./MEC, 1974, 254 p.
22. HOYLER, Siegfried. Valores humanos na administração de empresas. Campinas, São Paulo. Editora Novo Mundo Limitada, 1977, 123 p.
23. JUDSON, Arnolds S.. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1976, 244 p.
24. KATZ, Daniel e KAHN, Robert. Psicologia Social das organizações. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 1978, 551 p.
25. LAMMERS, C.J.. Power and participation in decision - making in formal organizations. American Journal of Sociology, vol. 73, n. 2, 1967.
26. LECIONES DE LA EXPERIÊNCIA DA VOLVO. International Management. Una publicación McGraw-Hill. London, 33(1/2):28-32, jan/fev. 1978.
27. LINDHOLM, Rolf. Em busca de humanização do trabalho e eficácia administrativa na Suécia. São Paulo. I Seminário Internacional de produtividade e humanização do trabalho. 1978. Mimeografado. 123 p.
28. LINDHOLM, Rolf e outros. Job reform in Sweden. Stockholm. Swedish Employer's Confederation, Technical Department - SAF, 1977, 188 p.
29. LOBOS, Júlio. Desenvolvimento organizacional: Teoria e aplicações. Revista de administração de Empresas, F.G.V., Rio de Janeiro, 15(3):21-23, mai/jun. 1975.
30. LOYOLA, Andréa. Racionalização do trabalho e atitudes operárias. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(6):71-92, nov/dez. 1975.

31. LUNDGREN, Håkan e STRANDLER, Lennart. Decentralization for co-determination and efficiency. Stockholm. Grafisk Reproduktion, 1978, 21 p.
32. MANUAL DE INTEGRAÇÃO DO FUNCIONÁRIO DE EMPRESA. Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A. Porto Alegre, 1979, 59 p.
33. MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. 8 ed. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1970, 318 p.
34. MASLOW, Abraham H. Motivación y personalidad. Barcelona. Sagitário S.A. de Ediciones Y Distribuciones, 1967.
35. McGregor, D. The human side of enterprise. New York. McGraw-Hill Book, 1960, 246 p.
36. MENDES RIBEIRO, Carlos R. Nossa Empresa. Florianópolis, 1980. Mimeografado. 14 p.
37. MOTTA, Paulo Roberto. Autogestão: uma experiência empresarial iugoslava. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 14(1):7-24, jan/mar. 1980.
38. NOGUEIRA, Paulo. Autogestão. Rio de Janeiro. José Olímpio, 1969.
39. O EFEITO E O LIMITE DA AÇÃO DOS SINDICATOS. Visão. São Paulo, 50(2):62-68, janeiro 1977.
40. PATEMAN, Carole. Participation and democratic theory. London. Cambridge University Press, 1970.
41. REDDIN, W.H.. Eficácia gerencial. São Paulo. Editora Atlas, 1975, 353 p.
42. RELACIONES INDUSTRIALES EN LOS AÑOS 80. International Management. Una publicación McGraw-Hill. London, 34(1):19-25, enero 1979.

43. RENOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA NECESSIDADE CRESCENTE. Dirigente Industrial. São Paulo, 18(2):17-21, março 1977.
44. ROBAQUIM, Antônio e QUINTAES, Roberto A. Autogestão: alternativa socialista para o capitalismo. Revista Administração de Empresas, F.G.V.. Rio de Janeiro, 12(3):96-99, jul/set. 1972.
45. ROSSETI, José Pachcoal. Trabalhador deve participar do risco e do lucro da empresa. Correio do Povo, Porto Alegre, 18 de novembro de 1979, p. 23.
46. SAWTELL, R. Sharing our industrial future? London. The Industrial Society, 1968.
47. SCHREGLE, Joahannes. Participación de los trabajadores en la adopción de decisiones. Revista Internacional del Trabajo. Ginebra, 93(1):1-16, jan/fev. 1976.
48. THE JOB-EVALUATION SYSTEM OF THE ENGINEERING INDUSTRY. The Swedish Engineering Employers Association and The Swedish Metal Workers Union. Stockholm, 1971, 41 p.
49. THE MERIT-RATING SYSTEM OF THE ENGINEERING INDUSTRY. The Swedish Engineering Employers Association and the Swedish Metal Workers Union. Stockholm, 1974, 31 p.
50. TOURAINÉ, Alain e MOTTEZ, Bernard. Classe operária e sociedade global. In: Sindicalismo e Sociedade. Seleção de Leônicio Martins Rodrigues. São Paulo. Difusão Européia do Livro - DIFEL, 1968, 360 p.
51. VANEK, Jaroslav. La economía de participación. Buenos Aires. Amarro, 1971.
52. VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. Revista de Administração de Empresas, F.G.V.. Rio de Janeiro 21(1):47-54, jan/mar. 1981.

53. VENOSA, Roberto. A gestão social. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1974. Mimeografado. 6 p.
54. VENOSA, Roberto. Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 8(4):80-102, out/dez. 1974.
55. VROOM, Victor. Some personality determinants of the effects of participation. Englewood Cliffs, M.J. : Prentice-Hall , Inc., 1960.