

**BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES
UNESP**

RESSALVA

Alertamos para ausência das páginas 94 a 98, em
linguagem de máquina no arquivo original.

Valdir de Campos

**A GESTÃO PARTICIPATIVA E A
HUMANIZAÇÃO DO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP
CAMPUS DE ASSIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
ASSIS – SP – 2002**

Dissertação:
“A GESTÃO PARTICIPATIVA E A HUMANIZAÇÃO DO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL”

Pesquisador : Valdir de Campos
Pós Graduação em Psiocologia
UNESP – Campus de Assis-SP

ERRATA

1. Na página 67; onde se lê:
Foram aplicados questionários em cinquenta funcionários....
Alterar para:
Foram aplicados questionários em quarenta e cinco funcionários.....
2. Na página 128; onde se lê:
ALMEIDA, Glaura M. O . B. e Outros.....
Alterar para:
COORDENADORIA GERAL DE BIBLIOTECAS E EDITORA UNESP. Normas
para Publicações da UNESP. Volume 4. São Paulo: UNESP, 1994.
3. Na página 128, onde se lê:
CHANLAT, Jean F.
Alterar para:
CHANLAT, Jean F. O Indivíduo na Organização. São Paulo: Atlas, 1996
4. Na página 128, onde se lê:
ESTER DE FREITAS, Maria. Artigo:.....
Alterar para:
FREITAS, Maria Éster de. Artigo: Assédio Moral e Sexual: Faces do Poder
Perverso nas Organizações. R A E – Revista de Administração de Empresas.
Volume 41. Número 2. São Paulo: FGV, 2001.

CONCLUÍDO.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da F.C.L. – Assis – UNESP

C198g	Campos, Valdir de A gestão participativa e a humanização do ambiente organizacional / Valdir de Campos. Assis, 2002. 136f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências e Letras – Universidade Estadual Paulista. 1. Desenvolvimento organizacional. 2. Administração – Participação dos empregados. 3. Motivação no trabalho. I. Título.
	CDD 658.406 658.3152 658.314

Valdir de Campos

**A GESTÃO PARTICIPATIVA E A
HUMANIZAÇÃO DO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao
Programa de Pós-Graduação de Psicologia
da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade
Estadual Paulista - Unesp - Campus de Assis,
Sob a orientação da Dra. Elizabeth Maria Oliveira
Luti Bertoncini

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
CAMPUS DE ASSIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
ASSIS - SP - 2002**

DADOS CURRRICULARES
VALDIR DE CAMPOS

NASCIMENTO 2.5.1962 - OURINHOS-SP
FILIAÇÃO Getúlio Vargas de Campos
Herminda de Miranda Campos

1982/1986 Curso de Graduação em Psicologia
Universidade Estadual Paulista-UNESP-Assis-SP

1991/1993 Especialização em Administração de Recursos
Humanos
Universidade de Santana - São Paulo-SP

1993/1997 Professor em Administração de Recursos
Humanos, das Faculdades Integradas de
Ourinhos-Ourinhos-SP

1994/2002 Assessor Organizacional, pela CAMPVS-
Desenvolvimento Humano e Organizacional-
Ourinhos-SP

1995/1996 Coordenador do Departamento de Administração,
nas Faculdades Integradas de Ourinhos-
Ourinhos-SP

1998/2002 Curso de Pós Graduação de Psicologia, nível de
Mestrado, na Universidade Estadual Paulista-
UNESP- Assis-SP

2001/2002 Professor em Administração de Recursos
Humanos, nas Faculdades Integradas de
Ourinhos-Ourinhos-SP

SUMÁRIO:

Apresentação.....	Página 11
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	23
A Gestão Participativa e Seus Objetivos.....	23
O Ambiente Organizacional e suas formas de gestão.....	35
Uma Abordagem sobre as Organizações.....	42
A Condição do Trabalhador na Organização	42
O Trabalho e Suas Dimensões Grupais	58
CAPÍTULO 2: O ESTUDO E A METODOLOGIA DE PESQUISA.....	67
Razões da Escolha do Tema	67
Objetivos e Hipóteses da Pesquisa	68
A Empresa Pesquisada e o seu contexto.....	71
Metodologia da Pesquisa.....	78
Coleta de Dados.....	80
População Estudada.....	83
Aplicação dos Instrumentos.....	86
Apresentação dos Dados.....	88
CAPÍTULO 3: DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	95
Os Resultados da Pesquisa.....	95
Integração dos Dados com a Fundamentação Teórica.....	104
CONCLUSÕES E APLICABILIDADE DO ESTUDO.....	124
BIBLIOGRAFIA:	133
ANEXOS:	135

*"Para colher a curto prazo,
plante cereais;
para colher a longo prazo,
plante árvores frutíferas;
para colher sempre,
treine e eduque o homem"*

Provérbio Chinês

AGRADECIMENTOS:

*"Aos meus mestres, pela sabedoria
compartilhada; aos trabalhadores,
o objetivo desta obra
e aos meus filhos Adryan e Andrey,
pela inspiração em aprender e ensinar
sempre"*

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a gestão participativa e as possibilidades de melhoria das condições humanas dos trabalhadores nas organizações que aplicam esse tipo de gestão.

A gestão participativa vem sendo aplicada por muitas organizações, mas nem sempre essa forma de administração tem conseguido melhorar a relação do trabalhador com a organização, porque permanece uma relação de coerção ou mesmo uma relação de manipulação.

Os princípios de participação adotados que pautam essa relação se voltam principalmente aos propósitos da empresa, e não estabelecem uma nova ética nas relações com os trabalhadores.

A pesquisa de campo desenvolvida em uma empresa supermercadista, cuja administração apresenta tendências participativas, mostrou dados relevantes que permitiram compreender as dimensões da condição humana dos trabalhadores frente a essa forma de gestão. O estudo demonstra os resultados desse tipo de gestão enquanto intenção de se tornar facilitadora da relação trabalhador - organização.

No caso do supermercado, a adoção da gestão participativa, mais do que uma convicção acerca de uma nova relação com os trabalhadores foi o enxugamento dos níveis de supervisão

que determinou a necessidade de haver maior confiança entre os vários níveis e a necessidade de delegação das decisões . O presente estudo permitiu enunciar alguns pressupostos válidos para a gestão participativa, quais sejam: transparência e possibilidade de acesso às informações; estabelecimento de oportunidades para a participação; abertura a novas idéias e mudanças; espaço para o debate; anonimato e impessoalidade no trato das propostas; busca de consenso e estímulo ao compromisso em relação às decisões estabelecidas.

ABSTRACT

This work presents a study about participative management and the possibilities in improving human Work condition in the organizations that apply this type of management.

The participative management has been applied for many organizations, but not always this way of running up a business has been able to improve the relation between the company and the employee, so that a relation of coercion or even manipulation is established.

The principles of participation adopted which base this relation are directed toward the proposals of the company and don't establish a new ethics in the relation with the employees.

The research developed in a supermarket that the administration presents participative tendencies, showed us important information that allowed the comprehension of the dimensions of the human being work condition related to this type of management. The study shows us the results of this way of administration in order to become a facility for the relation company - employee.

In the case of the supermarket, the adoption of the participative management, more than a belief about a new relation with the workers was the decreasing of the supervision levels that determinate the necessity of more

trustful relation among the several levels and the need of delegation of decisions.

The present study allowed us to enunciate some acceptable principles for the participative management such as: transparency and facility to obtain information; set up opportunities for participation; receptivity for new ideas and changes; debate, impersonality dealing with the demands; the search for a consensus and the stimulation for the commitment with the decisions made.

APRESENTAÇÃO

Nada mais humano e peculiar ao homem do que a reflexão sobre a ação que exerce sobre as coisas e sua relação com o seu grupo. Nada tão frio e desumano do que ação e relação ausente de significados para seus agentes, que faz emergir o medo e a insegurança. Esta a razão de apresentar a estratégia utilizada neste trabalho: uma reflexão teórica em paralelo a uma prática concreta de gestão, objeto de pesquisa de campo. O trabalho foi estruturado em três capítulos e uma conclusão. O primeiro capítulo trata da fundamentação teórica sobre o tema; o segundo apresenta os objetivos e hipóteses consideradas na pesquisa e a descrição da metodologia utilizada; o terceiro capítulo, faz a discussão e análise dos dados colhidos, estabelecendo uma relação com a fundamentação teórica. Na conclusão formaliza-se o resultado da pesquisa e os princípios de aplicação dos pressupostos da gestão participativa.

No primeiro capítulo, a preocupação é de discutir os diversos aspectos que se relacionam com o tema, apresentando as principais visões teóricas sobre a gestão participativa e seus objetivos; o ambiente organizacional e sua forma de gestão; a abordagem sobre o fenômeno das organizações; a

condição do trabalhador na organização e o trabalho em suas dimensões grupais.

A gestão tradicional das empresas, com traços marcadamente autoritários, sofre críticas quanto a seus resultados tanto para si mesma como para os trabalhadores. Assim a gestão participativa vem sendo cogitada por inúmeras organizações como uma alternativa à gestão tradicional.

A década de 80, através dos movimentos da reengenharia, caracterizou-se pelo "enxugamento" dos processos de trabalho e pelo *downsizing*, com a diminuição do número de chefias intermediárias. A gestão participativa emergiu como uma estratégia de envolvimento do trabalhador nos processos de decisão. Esta inserção da participação foi também bastante impulsionada pelo movimento da Qualidade Total, ou TQM, envolvendo os trabalhadores na resolução de problemas e na melhoria da qualidade no trabalho.

Nos dias atuais, as organizações têm demonstrado preocupações acentuadas com o seu estilo de liderança. A competitividade e as rápidas mudanças no ambiente interno e externo exigem que estas organizações busquem alternativas de gestão para que possam continuar atuantes. A utilização da gestão participativa tem se constituído numa alternativa válida para este processo.

Será que a gestão participativa poderia contribuir com a humanização do ambiente organizacional, apesar de seu uso utilitário pelas organizações?

É bastante vago o termo "participação" tomado isoladamente, sendo que, via de regra, ele pode se apresentar como uma fachada para condutas autoritárias, envolvendo as pessoas através de argumentos manipulatórios.

O conceito genuíno de participação, está presente nos anseios das pessoas e da sociedade. É possível observar o comportamento de certos grupos informais, onde a construção coletiva de objetivos e propósitos está na base de sua coesão.

Inúmeros movimentos políticos e de classe articulam-se em torno da participação, visando a sua promoção. O Papa João XXIII, no Concílio Vaticano II, defendeu a participação dos trabalhadores no processo de decisão. A constituição brasileira estabelece a participação como obrigação legal às empresas.

As mudanças relacionadas aos processos decisórios nas organizações não são fáceis. As relações de poder existentes no contexto das organizações são regidas por mitos inquestionáveis, como por exemplo o direito de ascendência de uns sobre os outros. O paradigma que rege o papel gerencial dificulta a divisão do poder e a participação dos trabalhadores.

As organizações lidam com o poder de diferentes formas, fazendo predominar determinado estilo. Conforme Weil (1992) estes estilos podem ser: liderança autocrática, burocrática, paternalista e participativa. Estes estilos se amoldam conforme a cultura da organização e as diferentes situações de decisão da empresa.

É possível observar o surgimento de tendências de um novo tipo de liderança, a tecnocrática, advinda principalmente a partir dos conceitos da reengenharia. Este tipo de liderança estabelece o compromisso com os objetivos e resultados da empresa, colocando a participação e as pessoas como meios e recursos para tais fins.

Para Bordenave (1985) a participação não deve ser um meio para determinado fim e sim ser um fim em si mesma. Desta forma a participação passaria a significar um equilíbrio na relação trabalhador - empresa. Esta participação é viável ou não de acordo com a forma de comportar-se da empresa.

Para compreender as organizações, Morgan (1996) propõe metáforas que procuram mostrar as especificidades dos diferentes tipos de comportamento organizacional.

Para este autor as organizações podem ser vistas como organismos; como cérebros; como cultura; como sistema político; como prisões psíquicas; como fluxo e como transformação ou ainda, as organizações podem ser vistas como instrumento de dominação. Esta abordagem permite compreender

a complexidade das relações que permeiam as organizações. Conforme Morgan, nas organizações vistas como fluxo e transformação, toda estrutura organizacional está em mudança e em busca de um estado de equilíbrio, permitindo diversas possibilidades e direções.

Para o trabalhador, sua atividade possui um significado, além de se constituir em uma relação formal e econômica. O trabalho possui um significado psicológico importante e é fundamental na constituição de sua identidade e do auto - conceito.

A relação do homem com o trabalho, repercute de forma importante na sociedade. É no campo do trabalho que o homem se humaniza ou se aliena; mantém sua saúde física e mental ou adoece, contribuindo ou comprometendo o desempenho do seu papel econômico e social.

O mundo do trabalho sofre mudanças constantes, tanto nos meios de produção de riquezas como nas formas de relação do trabalhador com as circunstâncias e os momentos históricos. Mudanças muito significativas no trabalho ocorreram a partir da Revolução Industrial, com a substituição do trabalho artesanal pelo trabalho nas fábricas.

A emergência do taylorismo no início do século, nos EUA, trouxe para o trabalho uma nova característica que permanece nos dias atuais : a contraposição entre o interesse pessoal do trabalhador e o interesse da empresa, valorizando a

produtividade e tornando o homem apenas instrumento de produção. Esta característica promove uma incongruência básica entre objetivos das pessoas e das organizações.

A relação trabalhador - empresa, nesta conjuntura, precisa ser administrada, uma vez que é permeada por conflitos e apresenta inúmeras contradições. Na administração brasileira, os fatores sociais e históricos, contribuíram para o estabelecimento de uma liderança ambígua, de conotações, ao mesmo tempo, autoritárias e paternalistas. Esta ambigüidade característica é vista por muitos como oportunidade para mudanças na forma de gestão das organizações.

É difícil conceber a relação trabalhador - empresa sem compreender as dimensões grupais em que esta relação está inserida. As demandas humanas se estabelecem em grande parte através da inserção nos diversos grupos, como a família e a comunidade. A vida em grupo permite ao homem o exercício de suas potencialidades e aspirações como criar, participar, exercer poder sobre a sua criação e desenvolver seu trabalho. Estas necessidades estão presentes na relação de trabalho, onde o trabalhador pode encontrar prazer e sofrimento, à medida que satisfaz ou não as suas aspirações. Experimentar uma situação e outra e criar uma relação conflituosa com o trabalho, coloca o homem entre desejo de ruptura ou de integração.

O uso e o domínio da palavra poderia permitir o resgate do sentido do trabalho para o trabalhador ? Essa pode não ser uma condição suficiente, mas à medida que o trabalhador interfere em seu trabalho, ele se humaniza e se percebe como parte de um todo, ao qual busca articular-se.

Para a compreensão do estudo empreendido a metodologia é apresentada no capítulo dois e descreve: os objetivos e hipóteses; a população pesquisada; a metodologia da pesquisa; a coleta e a apresentação dos dados.

O estudo apresenta como objetivo a identificação das condições humanas dos trabalhadores, decorrentes do processo de gestão da empresa pesquisada, as expectativas sobre a gestão participativa e a definição de pressupostos válidos para a ocorrência desse tipo de gestão.

As hipóteses buscaram avaliar a ausência ou a presença de precariedade nas condições de trabalho, decorrentes do processo de gestão da empresa. Buscaram também identificar as possibilidades de avanço na busca de melhoria destas condições, através da aplicação de determinados pressupostos da gestão participativa.

A pesquisa de campo, realizada em uma empresa supermercadista da cidade de Ourinhos, apresentou dados bastante relevantes para a compreensão da relação trabalhador - empresa. A empresa possui seis lojas na região e , apesar de apresentar uma administração tradicional, diferencia-se em alguns

aspectos : a aplicação de políticas de desenvolvimento de seus recursos humanos, a defesa de política participativa de gestão, os programas de treinamento e a remuneração por habilidades , dentre outros.

O método de análise utilizado permitiu obter e discutir os dados a partir das teorias e contradições encontradas. As respostas foram quantificadas, como forma de mostrar os resultados obtidos, mas utilizadas qualitativamente para a análise da população estudada.

Foram aplicados quarenta e cinco questionários a trabalhadores de cargos de operação; cinco questionários para trabalhadores em cargos de supervisão e foi feita uma entrevista com o diretor da empresa. As características principais dos participantes da pesquisa são : 70% solteiros; 62% do sexo feminino; 82 % com até 30 anos de idade; 44% com segundo grau completo ou incompleto e 10% com curso superior.

Foram distribuídos questionários aos funcionários da empresa, para que respondessem de imediato o formulário e depositassem em urna lacrada que se encontrava em poder do pesquisador. Dos dados colhidos nos questionários é interessante ressaltar que uma proporção entre 25% e 40% dos participantes, apresentaram queixas em relação às condições de trabalho da empresa, principalmente em relação a salário; falta de

reconhecimento; condições adequadas de trabalho e segurança e comunicação na empresa.

Uma proporção entre 85% à 100%, consideraram importante que o sistema de gestão da empresa envolvesse a participação dos trabalhadores; oferecesse acesso a informações; provocasse a abertura dos supervisores às mudanças; oferecesse oportunidades e canais para a participação; valorizasse o mérito da equipe; o debate de idéias; decisões tomadas por consenso e o estabelecimento de compromisso com as decisões do grupo.

A entrevista com o diretor, apresentou informações importantes sobre a política de gestão da empresa e dos recursos humanos. Apesar de empresa defender a idéia de participação dos funcionários, isto não consta em suas diretrizes formais.

Após a apresentação dos dados colhidos na pesquisa, o capítulo três apresenta a discussão e análise desses dados. Aqui foi dado destaque sobre os resultados da pesquisa e os fundamentos teóricos apresentados no primeiro capítulo.

A pesquisa demonstrou que existe um bom nível de satisfação dos trabalhadores no relacionamento com seus supervisores, principalmente pela possibilidade de participação que lhes é oferecida. Porém, esta participação, não eliminou o medo da punição e o conflito vivido por estes trabalhadores, principalmente por não apresentarem suas demandas pessoais,

como os problemas vividos em relação a salários, horários e demais condições de trabalho.

A empresa incentiva a participação, mas deixa a critério das gerências a sua implementação, o que tende a favorecer os desvios e a utilização da participação de forma manipulatória e paternalista. Isto ocorre, principalmente porque a empresa não oferece formação à sua equipe sobre a participação, nem estabelece diretrizes claras para tal. Os trabalhadores apresentam posição de dependência e "gratidão", para com a atitude dos supervisores, o que denota uma posição de submissão e repressão das demandas pessoais, como forma de negação dos conflitos. Esta situação demonstra prejuízos à condição humana destes trabalhadores em termos psicológicos.

Embora a experiência da gestão participativa na empresa pesquisada não determine uma evolução na relação trabalhador - empresa, foi possível observar o clima motivacional que a participação provoca, demonstrando que esta estratégia pode promover a condição humana dos trabalhadores, quando observados determinados pressupostos.

Embora seja importante que a gestão participativa seja resultado de uma construção coletiva na organização, respeitando-se a sua realidade específica, é possível, estabelecer pressupostos que favoreçam a sua efetivação. Podem ser considerados os seguintes princípios para a gestão participativa, como pontos de reflexão: a transparência do

processo decisório da empresa, onde o trabalhador tenha acesso ao maior número de informações possível; a oportunidade, onde são efetivados canais apropriados para que a participação ocorra; a abertura a mudanças por parte da empresa e de seus supervisores; a criação de situações de debate, onde a palavra possa ser de domínio livre do trabalhador, sem restrições; a impessoalidade no encaminhamento de idéias e propostas, evitando-se o personalismo e a restrição *à priori* de idéias de pessoas e grupos; o incentivo à decisão tomada mediante consenso, favorecendo o envolvimento do maior número possível de trabalhadores no processo de decisão e o incentivo ao compromisso do grupo com as decisões tomadas, valorizando a validação do trabalhador em relação ao seu processo de trabalho.

A gestão participativa poderá trazer benefícios para os trabalhadores, as organizações e a sociedade, à medida que promova um aspecto essencialmente humano das relações sociais: a reflexão sobre o trabalho e a suas formas de gestão.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A Gestão Participativa e seus objetivos

A reflexão sobre as mudanças na gestão das organizações tem se tornado pauta freqüente nas discussões profissionais e acadêmicas.

As organizações têm experimentado grande desconforto com a aplicação das práticas tradicionais e autoritárias de gestão, que não contemplam as expectativas das próprias organizações e principalmente das pessoas que a compõem.

Portanto, a reflexão sobre alternativas neste momento de grande efervescência, nos parece bastante salutar. Porém é muito importante que se aprofunde tais reflexões para que se possa atingir o âmago da questão da gestão, fugindo desta forma de uma discussão meramente teórica ou restrita a modismos emergentes, situação bastante comum nos contextos em processo de mudança.

A caracterização dos objetivos da efetiva gestão participativa aponta para o compromisso com a perspectiva psicológica do trabalhador, e não apenas com os efeitos para as contingências organizacionais.

Para incluir e compreender a perspectiva psicológica presente no ambiente organizacional, é necessária a compreensão dos mecanismos de ações e controles empreendidos pela organização. É possível observar um embate constante entre forças que se pretendem agregadoras emanadas da racionalidade da organização e forças consideradas desagregadoras emanadas da informalidade das pessoas, que tentam estabelecer um sentido àquilo que é posto.

A participação é uma condição fundamentalmente humana de relacionamento e exige a constituição de espaços para a sua manifestação. Sua ausência pode ser a base do acirramento de conflitos e divisões que provocam sofrimento psicológico para o trabalhador e conseqüências insatisfatórias para a organização.

Toda organização idealiza as suas práticas e as formaliza, com a concepção de normas, objetivos e políticas. Ao mesmo tempo convive com as relações informais que permeiam as relações formais. Argyris aponta como esses aspectos influenciam o funcionamento das organizações :

"a busca da racionalidade pela organização, é contínua, sendo que para isto a empresa se estrutura, sendo que desta estruturação, surge uma 'incongruência básica', entre a personalidade e a organização formal, o que dificulta a 'integração' " (Argyris apud Coradi, 1986, p.99)

Essa "incongruência básica" pode ser identificada nas formas subjetivas de ação, onde os membros da organização criam mecanismos de informalidade, na tentativa de alcançar os seus próprios objetivos. Quando as formas de gestão possibilitam o exercício da subjetividade, a organização facilita o estabelecimento de redes de relacionamento, favorecendo a motivação e a integração no ambiente de trabalho.

Ao mesmo tempo que a informalidade areja o formalismo organizacional, ela é também bastante temida, por ser considerada fugidia e incontrolável. Se, para a organização é preciso acionar mecanismos de controle para conter as ondas de informalidade ameaçadoras, para o trabalhador as relações informais cumprem um importante papel, porque buscam reconstituir a identidade genuína, através de entrelaços culturais, sociais e de interesse grupal. É através destas relações informais que os trabalhadores tentam recompor a sua relação com o trabalho fragmentado que via de regra exercem.

Trabalhar adequadamente esses aspectos das relações informais possibilita à gestão participativa obter boa receptividade nas empresas, por permitir uma aproximação entre objetivos dos trabalhadores e objetivos da organização.

As manifestações de interesse pela gestão participativa, ocorreram a princípio pelas necessidades estratégicas das

empresas de adotar o discurso da participação, pois o comando eficiente depende da preparação e do envolvimento da equipe, sem o qual não teria sucesso.

O ambiente cotidiano em que estão inseridas as empresas é altamente competitivo e de rápidas mudanças, o que determina a necessidade permanente de novos conhecimentos.

As empresas perceberam que fazer circular o conhecimento é necessário para a sua atuação eficiente. Isto levou-as a rever seu modelo de gestão, principalmente no aspecto da hierarquia, onde os muitos níveis de comando produziam dificuldades de administração.

Desta forma, com a eliminação de postos intermediários de chefias, surge o fenômeno do *downsizing* que teve início nas organizações na década de 80 e trouxe também em seu bojo um novo enfoque de liderança, o *empowerment*, argumento bastante explorado pelos autores da reengenharia, como Hammer e Champy. Enquanto o *downsizing* revisava o processo de tomada de decisões, eliminando chefias intermediárias, o *empowerment*, se propunha a dar poder, delegar.

Na proposta do movimento da Qualidade Total, ou *TQM-Total Quality Management*, esta autonomia tem o significado de garantia de qualidade dos produtos. Nestas situações o trabalhador passa a ser ele mesmo o controlador da qualidade. Esta situação de controle é considerada melhor do que o controle de qualidade exercido por um supervisor externo ao

ato de produzir, mas ao mesmo tempo coloca no trabalhador toda a responsabilidade pela produção.

Desta forma a gestão participativa adentrou nas organizações, com um propósito bem definido, que é o de melhorar os resultados operacionais em serviços e produtos, permitindo a competitividade às empresas.

A partir da reengenharia de processos e do Movimento da Qualidade Total, as empresas ganharam um novo impulso na potencialização de seus resultados, dando novo enfoque à sua gestão. Para Falconi (1994), a empresa implementadora de Programas de Qualidade Total assume que, "gerenciar é atingir resultados, em síntese e ponto final". Este argumento demonstra a preocupação isolada da organização para com os seus propósitos, sem conceber a participação como um avanço na relação trabalhador - organização, no sentido de lhe proporcionar mais prazer e integração ao trabalho.

Bordenave aborda a temática da participação de forma mais ampla: **"A participação é importante por si só e não como um meio para se atingir algo"** (Bordenave, 1985, p.6).

O ponto de vista desse autor indica que a participação utilizada meramente como um propósito de se angariar a cooperação dos grupos para o atingimento de metas de produtividade, sugere uma forma sofisticada de exploração do trabalho humano, situação característica das organizações burocráticas:

"O desenvolvimento de formas participativas tem acompanhado o processo de automação das organizações. . . , esperar que indivíduos consultados e utilizados em seus conhecimentos para o processo decisório global tendam a trabalhar com maior entusiasmo e eficiência. Neste aspecto, em particular, a participação pode traduzir-se facilmente em cooptação."

(Motta, 1986, p.115).

A questão do avanço na humanização do ambiente organizacional parece passar necessariamente pela concepção dos objetivos do trabalho de gestão, muito mais do que pela mera mudança no padrão comportamental das gerências. Os avanços em termos de melhorias nas condições humanas, tendem a ser mais concretos quando estas melhorias se incluírem nos propósitos das organizações.

A implantação da gestão participativa nas empresas, avançou porque se considerou que isto criaria possibilidades de rápida transmissão de conhecimento e aumento do comprometimento das equipes, em torno de preocupações como o controle e a qualidade.

Para D'Angelo, a participação é uma habilidade que pode ser adquirida no relacionamento do indivíduo nas várias esferas da sociedade: no lar, na escola, na comunidade, na empresa .

"É necessário educar para a participação. Se não for feito um esforço pedagógico de libertação do comportamento protetivo e

obediente, a participação não será plena"(D'Angelo, 1995, p.17).

A abordagem do autor demonstra que a participação não é um fenômeno circunscrito à organização, mas está presente nas diferentes instituições sociais e em qualquer momento ou lugar será possível avaliar o processo participativo.

Etzioni classifica o fenômeno da participação na empresa, considerando que ela pode ser alta ou baixa, tendo uma direção positiva ou negativa. A participação positiva supõe o engajamento e a participação negativa é a alienação. A partir destes pólos o autor define diferentes formas de participação. A alienativa, é aquela que mostra relações distantes e hostis; a participação calculista, é aquela que se restringe a relações de negócio e a participação moral é a que possui orientação positiva de elevada intensidade (Etzioni, 1974, p.38).

Em cada organização, há tendência à predominância de uma das formas de participação.

Motta considera que as diferentes formas de participação nas organizações, dependem da dinâmica e do objetivo por elas estabelecido. Ele explica quatro formas de participação:

"A primeira refere-se à barganha coletiva e tem por pressuposto que os empregados se defendam da administração através de seus sindicatos. É a participação conflitual. A segunda refere-se à prática de informação, consulta e debates

periódicos entre administração e administrados. É a participação funcional. A terceira refere-se à participação através de representação, isto é, de comissões de fábrica, comitês de empresa, conselhos de representantes etc. É a participação administrativa. A quarta é a co-gestão. Trata-se de uma ampliação da participação administrativa, onde surge a figura do diretor representante e da participação paritária ou não no conselho da administração ou no conselho fiscal"

(Motta, 1986, p.115)

Apesar de muitos autores classificarem a participação de diferentes formas, geralmente as práticas da participação são largamente empregadas nas empresa sem que se dê conta da sua nomenclatura. Estas práticas chegam a ser consideradas atitudes desviantes, por se darem de forma acidental e descontínua, via de regra dissociadas de uma política oficial de gestão da organização.

Comitês de fábrica foram vastamente utilizados como prática de participação dos trabalhadores no Brasil, principalmente em indústrias metalúrgicas do ABC até a década de 80, como forma de negociação de condições de trabalho sob a tutela dos sindicatos.

A co-gestão, empregada em empresas na Alemanha, é a que melhor representa a participação dos trabalhadores nas decisões de uma forma institucionalizada. Na experiência alemã, o Conselho de Administração é formado por um órgão

colegiado paritário de representantes dos empregados e dos acionistas.

A busca de participação na gestão das organizações, sempre foi reivindicação dos trabalhadores. A organização sindical, que ao longo de sua história buscou o atendimento das reivindicações dos trabalhadores em termos de melhoria nas condições de salário e de trabalho, pode ser considerada uma das formas mais genuínas de empenho participativo dos trabalhadores.

O Papa João XXIII, foi claro ao afirmar que os empregados tinham aspirações justificadas de participar nas atividades das empresas industriais para as quais trabalhavam, embora reconhecesse que os graus de participação bem como os seus meios, não poderiam ser predeterminados, uma vez que dependiam da situação concreta de cada empresa:

... "nós devemos finalmente observar que a atual reivindicação dos trabalhadores de poder ter algo maior a dizer na conduta da empresa está de acordo não somente com a natureza do homem, mas também com os recentes progressos nas esferas econômica, social e política" (Papa João XXIII apud Motta, 1984,p.57)

A participação reivindicada pela sociedade indica o caráter válido de relacionamento entre a pessoa e o grupo e está presente em projetos e nos estatutos das organizações. A Constituição Brasileira prevê sua ocorrência:

"Art. 7º : São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI - ... participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei; ..."

Esta aspiração social pela participação parece estar bastante presente no cotidiano das empresas. Se tomarmos as relações sociais nos grupos informais como parâmetro, poderíamos notar que no geral elas são bastante prazerosas por permitir um bom nível de liberdade de expressão e integração do grupo, e aí fica demonstrado o seu caráter fundamentalmente humano.

Nos grupos onde todos participam das decisões, a maior parte do tempo, o convívio é pacífico e centrado no consenso, tanto no âmbito dos argumentos quanto no das ações. A busca do efetivo exercício da subjetividade e da participação no meio social, poderia indicar que há algo a ser revisto no modelo de gestão nas empresas.

O que poderíamos considerar como fator de êxito, para a empresa e o trabalhador em um processo participativo de gestão?

Para Bordenave, dependendo das circunstâncias, a ação participativa se realizará com maior ou menor êxito, se atendidas determinadas condições:

"a) A participação é mais intensa quando se vincula ao interesse do indivíduo e do grupo, desde que seus integrantes se conheçam e haja canais confiáveis de comunicação;

b) As diferenças individuais constituem-se em uma intensa força para o dinamismo e funcionamento do grupo, levando a um grau maior de produtividade, de satisfação e de responsabilidade de seus componentes;

c) A participação se torna mais efetiva quando o processo de realização permite ao indivíduo e ao grupo sentir os efeitos concretos e imediatos de seu desempenho;

d) A discussão de idéias, o respeito à opinião alheia, a aceitação de experiências positivas ou negativas, enfim o saber dialogar, pode levar a um acordo satisfatório as apreciações do grupo, proporcionando maior participação de seus integrantes;

e) Não é suficiente a vontade e a espontaneidade por parte dos que se envolvem com o ato de participar. A participação atinge eficácia quando é realizada de modo a estabelecer a paridade entre as pessoas, portanto sem 'hierarquismo';

f) O grau de participação dos indivíduos é inversamente proporcional ao tamanho do grupo. Isto é, o grande grupo tem os maiores recursos, mas o grau de participação das pessoas em grupos menores é maior. (Bordenave apud D'angelo, 1995, p.

Assim, parece importante que a gestão participativa busque objetivos que se caracterizem por equacionar a questão de alcance de resultados pelas organizações bem como proporcionar condições de satisfação e realização para o trabalhador. Estabelecer um denominador comum entre dois campos historicamente conflitantes, que é o capital e o trabalho, não parece tarefa fácil, nem tampouco a conjuntura de conflitos nas organizações parece permitir o silêncio e a ausência de uma profunda reflexão acerca da participação.

A gestão participativa almeja ser resultado de um entendimento coletivo entre pessoas e instituições, procurando contemplar da melhor forma possível os interesses envolvidos e as peculiaridades de cada grupo. A participação, quando resultante de uma construção consensual e ampla, sem parâmetros limitadores tomados a priori, pode definir a ocorrência de uma relação humanizadora do ambiente organizacional, principalmente relacionada aos aspectos psicológicos de seus agentes.

O Ambiente Organizacional e suas Formas de Gestão

A reflexão sobre a condição humana no ambiente organizacional, começa na abordagem das formas de gestão presentes na organização.

Muitos aspectos que se relacionam com a questão da condição humana do trabalhador na organização devem ser estudados: as condições de trabalho, o sistema de remuneração praticado, as condições ambientais, a rotina das atividades dos cargos, as políticas e a cultura da organização, porque são elementos que podem indicar o clima presente nas relações de trabalho.

Este trabalho, buscando compreender a forma de gestão da organização estudada, levanta os efeitos psicológicos e sociais para o trabalhador do tipo de gestão considerada participativa.

É muito comum ouvirmos no interior das empresas : *"manda quem pode e obedece quem tem juízo"*, frase que se refere à condição inquestionável do poder de mando exercido pela organização através de seus gerentes.

O trabalhador e a organização têm o entendimento tácito de que as ordens devem ser dadas pelas chefias e que os subordinados deverão cumpri-las de forma plena. Mesmo que as ordens sejam questionadas, valerá a posição final das chefias, que acatará ou não eventuais questionamentos. Esta é

uma característica típica de relação entre supervisão e subordinado nas empresas.

Esse pressuposto coloca, muitas vezes, o trabalhador em dúvida sobre a atitude a ser tomada frente à ordem recebida, pois questioná-la pode ser interpretado pela empresa como uma insubordinação. O relato de um trabalhador de uma indústria durante uma entrevista, em um trabalho de consultoria, mostra este conflito: _ *"Eu prefiro não falar nada no trabalho, sobre aquilo que está errado, para que eles não pensem que estou insatisfeito com a empresa"*.

As questões da liderança têm se tornado, cada vez mais, motivo de preocupação das empresas. E têm exigido que novas formas de gestão sejam consideradas para que os objetivos da organização sejam alcançados. Isso define a necessidade de mudanças no relacionamento entre chefias e subordinados. Partindo-se do conceito de que:

"a liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros. Com efeito, as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existe uma obrigação ou um direito percebido por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais", (Morgan e Smircich in Bergamini e Coda, 1997, p.206).

Supõe-se, então, que haja uma condição inquestionável de ascendência de uns sobre os outros, promovendo uma diferença

qualitativa e hierárquica entre o papel daquele que lidera e daquele que é liderado. Esta situação influi de forma importante na motivação e no sentimento de integração do trabalhador ao contexto de trabalho.

Assim, conciliar as necessidades da organização e a redução de conflito com os trabalhadores, exige que as gerências lancem mão de tecnologias de gestão compatíveis com a cultura organizacional, estabelecendo um estilo predominante de liderança.

Weil(1992) apresenta quatro estilos de liderança como referência para a gestão das organizações. O primeiro é o estilo autocrático, que pede pessoas obedientes, submissas, pouco ambiciosas e acostumadas à disciplina militar e que se adaptam em ambientes onde predominam as pressões, punições, ameaças, elogios e recompensas.

O segundo é o estilo burocrático, que necessita de pessoas que se sujeitem a regulamentos e que almejem fazer carreira, tendo como prática característica executar o que manda o regulamento.

O terceiro é o estilo paternalista, que requer pessoas de baixo poder econômico e necessitadas de emprego estabelecendo para com seus membros um pacto: "eu fui bom para você, espero que você seja bom para mim".

O último estilo é o participativo, onde são requeridas, pessoas objetivas, francas e cooperativas e que fazem

avaliações em comum sobre as razões dos sucessos e dificuldades no trabalho, estabelecendo medidas para corrigir as problemáticas identificadas. Toda e qualquer organização possui um desses estilos predominando na sua forma de gerenciamento, mas cada um dos demais pode estar presente em diferentes momentos e situações.

A partir da década de 80, essas formas diferentes de administrar passaram a desenvolver uma intervenção organizacional, a reengenharia, passando a trabalhar de maneira mais "enxuta", isto é eliminando processos que não contribuíam de forma direta para os resultados da empresa. Da mesma forma, passou a emergir dentro das organizações um novo estilo de liderança, voltado para os processos e seus resultados. A este estilo característico, poderíamos denominar de liderança tecnocrática, isto é um estilo que possui como foco a eficiência do processo e o alcance de resultados, não se importando de forma demasiada com os meios.

Esse é o estilo predominante em organizações modernas e atualizadas tecnologicamente. Estas organizações, precisam de membros com competências técnicas muito eficientes e estabelecem como preocupação primordial resultados estatísticos e quantitativos, remunerando muitas vezes os seus membros a partir dessas premissas.

Podemos dizer que os estilos de liderança buscam oferecer um sentido de orientação para os liderados, constituindo-se em um meio para a obtenção dos resultados finais. A questão aqui é saber como são definidos os resultados eleitos pelas organizações e como são colocados para os seus membros.

Morgan e Smircich apontam outra forma de liderar pelo processo de orientação, onde:

"o principal desafio para o líder é administrar o sentido de tal forma que os indivíduos se orientem a si mesmos, para obtenção dos fins desejados" (Morgan e Smircich apud Bergamini e Coda, 1997, p.214).

Esta abordagem significa uma evolução em relação à tendência da chefia fiscalizadora e controladora, que, via de regra, atua de forma unilateral, sem levar em conta os objetivos de todos os agentes envolvidos, isto é, o trabalhador e a empresa. É possível ainda identificar situações onde o que prevalece são as prerrogativas pessoais do ocupante do cargo de supervisão em detrimento do grupo.

Para Chanlat (1990), o sentimento do trabalhador em relação à função de chefia é o de considerar útil o consenso com o chefe, porque isso permite aos liderados a sensação de segurança e proteção contra a angústia do conflito que permeia as relações de trabalho.

O efeito da gestão sobre os trabalhadores pode ser percebido de forma diferenciada. Mesmo nas situações de tolerâncias e

adaptação a um determinado estilo de liderança, pode ocorrer uma relação opressiva, uma vez que o conflito, não estando manifesto, pode se encontrar contido e reprimido pela pessoa, produzindo situações de sofrimento psíquico.

A opressão é percebida também, quando os trabalhadores não podem exercer domínio sobre sua conduta profissional, exercitando o auto-controle e tomada de decisões sobre o seu trabalho. Muitas vezes o único espaço de manifestação para o trabalhador é a sua relação informal com o grupo, onde pode externar suas frustrações.

"Enquanto se submetem ao padrão dominante de sentido, os trabalhadores em geral lutam para desenvolver um sentido próprio, caracterizando a 'organização informal', sendo que esta tensão inerente é que pede o desenvolvimento de liderança tipo mediação, estabelecendo uma ponte entre a corrente dos requisitos da estrutura institucionalizada e as inclinações naturais dos agentes humanos". (Morgan e Smircich in Bergamini e Coda, 1997, p.210).

A mudança para a liderança mediadora entre a empresa e o trabalhador, é bastante complexa, uma vez que a manifestação desta liderança é resultado de toda uma evolução de valores institucionais, aos quais as lideranças prestam seus serviços.

A possibilidade de uma liderança mediadora participativa, depende de uma mudança estrutural nas organizações, sem o

qual a participação poderia estar fadada a ocorrer de forma casual e desestruturada.

Algumas organizações que absorvem o discurso participativo de gestão, como forma unilateral de melhorar resultados para a empresa, podem rapidamente retomar o discurso autoritário em momentos de turbulências e conflitos, principalmente quando se tem a impressão de perda do controle, como ocorre no caso da gestão participativa. A expressão de um empresário da área de serviços exemplifica bem essa situação, frente a uma situação de cobranças feitas pelo grupo: *“ Eu não quero mais saber dessa ‘história’ de gestão participativa, esse ‘pessoal’, não é digno de confiança.”*

Compreender os fenômenos organizacionais é fundamental para o desenvolvimento da própria organização e da sociedade. O homem moderno está inserido nos mais diversos tipos de organizações onde há uma relação ativa de comunicação e trocas, satisfação e tensão, harmonia e conflitos que necessita de permanente reflexão.

Problematizar a questão da gestão nas organizações poderá contribuir não somente para a obtenção de avanços em termos da melhoria das condições humanas para os trabalhadores, mas também para o desenvolvimento das próprias organizações . Os resultados almejados pelas organizações dependem da condição humana em seu interior e na sociedade e atualmente, tem se

ampliado a idéia de que a gestão participativa pode ser a melhor forma de gestão.

A questão que se coloca é: quais perspectivas de avanço, realmente oferece a gestão participativa? Pode esta forma de gestão contribuir para uma valorização efetiva do ser humano dentro da organização, permitindo-lhe auferir melhores benefícios em termos psicológicos, sociais e econômicos?

Uma Abordagem das Organizações

O estudo do fenômeno organizacional é fundamental para a compreensão das relações internas, principalmente aquelas vinculadas com o trabalhador. Estas relações decorrem diretamente da visão predominante que a organização tem de si mesma e da sociedade em que está inserida.

A captar essas diferentes visões, pode contribuir para uma avaliação apurada acerca das formas de gestão assumidas pela organização.

Morgan (1996), caracteriza os diferentes tipos de organizações e suas formas de administração descrevendo-as através de metáforas. Esse recurso permite a compreensão das características predominantes nas organizações e permite a análise do conjunto de suas práticas, seus valores, sua coerência e sua coesão.

Na primeira metáfora o autor apresenta as organizações que funcionam como **máquinas**, onde freqüentemente o trabalho é

mecânico e repetitivo e a expectativa é de que o trabalhador exerça sua função como uma peça dessa máquina, isto é, de forma mecânica.

A mecanização trouxe ganhos elevados em termos de produtividade, mas apresentou e ainda apresenta uma rigidez que dificulta o comportamento de adaptação a circunstâncias de mudanças, bem como tende a produzir um efeito desumanizante sobre os trabalhadores. A estrutura mecanicista não apresenta recursos para enfrentar fenômenos complexos como a comunicação e as relações interpessoais.

"As organizações estruturadas de forma mecanicista, têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação" (Morgan, 1996, p.37)

A segunda metáfora apresenta a organização como um **organismo** que busca sua adaptação ao ambiente visando sua sobrevivência. Para Morgan, esta visão reconhece que as pessoas, os grupos e as organizações têm necessidades a serem satisfeitas e dependem de um ambiente mais amplo para esta satisfação, o que imprime internamente a necessidade da identificação e eliminação das disfunções bem como a manutenção do clima motivacional interno. Esta situação tende a promover uma preocupação intensa com a "saúde" organizacional maximizando a idéia do controle e da busca do equilíbrio. Estas condições nem sempre permitem a tolerância

e a aceitação de conflitos como fatores propiciadores de mudanças.

A terceira metáfora mostra as organizações vistas como cérebros:

"Sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar conta novas situações. De modo interessante é precisamente por esse tipo de capacidade que o cérebro é conhecido".

(Morgan, 1996, p.82).

A cibernética como estudo das trocas de informações entre máquinas e organismos, caracterizam bem as organizações vistas como **cérebros**. Na prática, a cibernética, segundo Morgan (1996), vai se preocupar muito mais em como as organizações deveriam evitar ameaças à sua sobrevivência, do que com a perseguição de objetivos específicos. Uma fraqueza desta visão seria a dificuldade de mudança de personalidade destas organizações em um período curto de tempo.

As organizações vistas como cérebros, parecem privilegiar principalmente os papéis de gestão na equipe, uma vez que a estes é comum serem atribuídas funções de reação a novas situações de mudanças que denotem alteração nas respostas organizacionais. Esta visão apresenta dificuldade em ressaltar a importância da autonomia dos membros e a promoção

da ação conjunta na resolução de problemas da organização, tendendo a uma certa centralização.

Na metáfora da organização como **cultura**, Morgan (1996), salienta a tendência das lideranças em relacionar as tarefas com as pessoas que devam realizá-las, identificando os diferentes estilos de comportamentos apropriados para as diferentes situações. Esta visão reconhece a importância destes estilos de comportamento no papel que estes desempenham na construção social da realidade. A construção desta realidade tende a estabelecer um clima onde há constantes conflitos, devido à riqueza de aspirações de pessoas e grupos dentro das organizações, que procuram fazer valer seus costumes e valores.

A citação a seguir é atribuída a um operário, expressando o seu desconforto em relação à opressão experimentado na vida diária de trabalho:

"Vivo numa sociedade democrática. Por que deveria ter que obedecer as ordens de meu patrão, oito horas por dia? Ele age como um ditador sanguinário, dando ordens à nossa volta, dizendo aquilo que deveríamos pensar e fazer". (Morgan, 1996,p. 145).

Interesses, conflitos e o poder dão a tônica da visão da organização como **sistemas políticos**. Quando se fala em organizações autoritárias ou democráticas, reconhece-se o caráter político das organizações, salienta Morgan (1996),

tal qual sistemas de governo. Esta visão suscita disputas acirradas pelo poder; fomentação de grupos de oposição interna; bem como o estabelecimento de formas de composições e agrupamento com vistas ao fortalecimento de grupos.

Para Morgan (1996), o poder é o meio pelo qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos.

"A legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer" (Weber, apud Morgan, 1996, p.164).

A legitimidade é um fator determinante na revisão do estilo de liderança buscado pelas organizações, pois ela possibilita a princípio a busca de um denominador comum no encaminhamento de situações de conflito. À partir desta visão, parece emergir o argumento do direito de participação do trabalhador nas decisões da organização que afetam diretamente o seu trabalho. Um dos grandes desafios das organizações é o de estabelecer o ponto de equilíbrio adequado entre a determinação das prerrogativas da organização, como suas políticas e objetivos e as demandas dos trabalhadores enquanto expectativas de realização e satisfação de suas necessidades. Este ponto de equilíbrio adequado tende a

oferecer possibilidades para a legitimação do poder organizacional.

Na metáfora das organizações vistas como **prisões psíquicas**, têm-se a destacar as armadilhas oferecidas pelo pensamento predominante na organização. Muitas organizações permanecem focadas em determinados elementos como o sucesso, a acomodação organizacional ou os processos grupais. Estas armadilhas, não permitem que as organizações possam se ver de outra forma, criando a sua prisão psíquica e perdendo o contato com o ambiente real, tendendo a valorizar o pensamento homogêneo e a rejeição da diversidade de concepção de mundo.

Morgan (1996), cita ainda as metáforas das organizações vistas como **fluxo e transformação**, onde a organização é vista em fluxos de constantes mudanças, que oferecem a falsa impressão de estar estável.

Para o filósofo Heráclito, que viveu no ano 500 a C., “não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. As organizações, analogicamente ao rio descrito por Heráclito, têm uma aparência de estabilidade, embora estejam sustentadas por fluxos de mudanças.

A metáfora da organização vista como fluxo e transformação, pode indicar a necessidade de revisão das estruturas mais arraigadas das organizações, uma vez que, conforme esta

concepção, é da sua natureza o processo de transformação possibilitando, assim, a ampliação dos espaços coletivos de participação.

Na metáfora da organização vista como **instrumento de dominação**, compreende-se que pela sua força elas possuam a condição para o exercício de um poder dominador, tanto ao seu nível externo, quanto ao interno. Nesta concepção as organizações são vistas como uma ameaça ao homem e à sociedade, ora porque poluem ou porque impõem condições opressivas de trabalho, imposição de preços ao consumidor ou dominação econômica. Organizações como instrumentos de dominação estabelecem a princípio uma relação mitológica de sujeição ou insubordinação, o que de qualquer forma, representa a manutenção de uma relação de conflito.

As metáforas da organização apresentadas por Morgan (1996), ajudam a compreender os fatores repressivos ou incitatórios a partir dos diferentes enfoques que as organizações assumem. Estas visões apresentadas nas metáforas, quando cristalizadas, podem dificultar uma concepção mais abrangente acerca das relações internas das organizações, como o seu aspecto de liderança, participação e construção compartilhada de objetivos.

A condição do Trabalhador na Organização

Esta pesquisa vai tratar da condição do trabalhador de uma organização que coloca como princípio de sua administração o enfoque da gestão participativa.

O ser humano, como ser social, está permanentemente inserido nos mais diferentes tipos de organizações. Nestas organizações desempenha papéis diferenciados e almeja alcançar determinados objetivos, que vão além daqueles meramente econômicos. Este é o cenário onde estes trabalhadores consideram estar engajados. Assim vivencia a inserção em "sistemas organizados".

"o uso de 'sistemas organizados' pelo ser humano é tão velho quanto a sua própria existência. Tão logo teve ele que enfrentar problemas tais como procurar alimentos, defender-se dos animais selvagens ou abrigar-se das intempéries, percebeu que deveria valer-se de sua inteligência e sua organização para compensar sua fragilidade diante da natureza e da adversidade. A divisão do trabalho, causando a especialização, muito cedo se manifestou como forma de "organização social", inicialmente foi baseada em divisões simples como sexo e a idade; os jovens acompanhavam os guerreiros nas caçadas e as mulheres preparavam os alimentos para serem armazenados, e assim por diante". (Coradi, 1986, p.7).

Um dos papéis sociais mais valorizados pelo homem é o trabalho. A divisão social do trabalho, desde o início das sociedades humanas complexas, alocou seus membros em uma escala hierárquica de poder de mando de alguns membros sobre os demais. Esta complexidade da sociedade humana, levou a grandes mudanças, especialmente em relação ao seu sistema de produção.

Foi a partir da Revolução Industrial que a organização do trabalho produtivo, alcançou suas características mais marcantes enquanto fenômeno organizacional.

"Os primeiros exemplos de aglutinamento do homem em torno de fins industriais se localizam entre os séculos X e XVIII e estão ligados ao trabalho de artesão, o qual, tendo herdado, de seus parentes próximos, conhecimentos de sua profissão, os aplicava para confeccionar tecidos, sapatos, armas, etc."

(Coradi, 1986, p.8).

Nesta análise histórica, a criação das atividades industriais na Europa, a partir de 1750, e, logo depois, na América do Norte, exigiu grandes aplicações de capital, muito maiores do que a produção artesanal existente poderia atender.

A necessidade crescente de força de trabalho passou a requisitar um número cada vez maior de trabalhadores nos novos locais de trabalho: a cidade. Nas indústrias do século XVIII, eram comuns as jornadas de 15 horas de trabalho, onde,

indistintamente, atuavam homens, mulheres e crianças. Com tal ciclo diário, era impossível retornar ao campo, para dormir, e, então os trabalhadores se amontoavam em úmidos e escuros quartos, próximos ao local de trabalho.

Os primórdios da organização produtiva moderna, foram marcados por condições altamente desumanas, onde os trabalhadores não tinham amparo de leis ou políticas de proteção. Fora destas organizações a situação não era também prodigiosa para os muitos famintos vindos do campo em busca de trabalho, nas diversas cidades da Europa.

A compreensão da evolução das organizações, passa por um momento marcante com a contribuição do filósofo Adam Smith professor de Lógica e de Filosofia Moral da Universidade de Glasgow, na Escócia. Por volta de 1751, em seu Livro *A Origem da Riqueza das Nações*, ele defendia que deveria existir confiança na "ordem natural", a chamada "mão invisível" com extinção de todas as regulamentações e restrições que houvesse. Para Smith a luta pelos interesses individuais protegeria "automaticamente" os interesses de todos na economia, desta forma estabeleceu a defesa do livre mercado e da desregulamentação das relações econômicas, oferecendo cientificamente as bases para a moderna economia de mercado. Com o desenvolvimento da economia de mercado e as formas de produção aos moldes industriais, o trabalho começa a ser organizado, recebendo influência de conhecimentos

especializados, como a economia e a engenharia. Até então as organizações possuíam forte influência das instituições militares e religiosas em sua forma de se estruturar.

"Em 1911, Frederick W. Taylor, engenheiro norte-americano, publicou seu principal livro, Principles of Cientific Management, dedicado à formulação de seus critérios de Administração Científica.

Os seus princípios são:

- 1)Aplicar a análise científica ao trabalho, para melhorá-lo, em lugar de usar o empirismo.*
- 2)Analisar cuidadosamente os detalhes de cada operação, e, ao mesmo tempo, planejar como melhorá-la.*
- 3)Selecionar o homem adequado para cada tarefa, especializando-o, cuidadosamente, em cada detalhe e controlando-o para ter certeza do que ele está fazendo.*
- 4)Treinar o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente.*
- 5) Fiscalizar o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos"(Taylor in Coradi, 1986, p.34).*

O Taylorismo trouxe mudanças significativas na relação entre a empresa e o trabalhador. Houve por um lado uma formalização do controle sobre o trabalho e a definição clara dos objetivos da organização, por outro lado a polarização formal entre o interesse do trabalho e o interesse do trabalhador.

Esta situação caracterizou o trabalhador como um agente distinto da organização, tanto pelo objetivo do trabalho ao qual era alheio, devido à forma alienada que atuava, quanto pelo padrão de relação imposto pela empresa: O trabalhador como alguém que deveria ser vigiado.

Esta situação presente nas organizações da época encontrou bastante oposição, seja externamente através dos movimentos grevistas no início do século em torno da questão das condições de trabalho, seja através da desmotivação gerada pela alienação do trabalhador na execução de trabalhos repetitivos e monótonos. De qualquer forma, a idéia do controle e a especialização no trabalho, passou a ser parte dominante dos propósitos das organizações burocráticas.

O controle burocrático, sob forte influência do modelo militar de organização, faz as pessoas se submeterem ao rigor das normas e procedimentos e as obriga a se integrar ao ambiente de trabalho, destituídas de suas prerrogativas pessoais, como a liberdade de expressão; criação e até mesmo locomoção. Os conflitos decorrentes desta situação entre a empresa e o trabalhador leva a um processo constante de avaliação e demissão daqueles que não se subordinam a estas condições. Comportamentos não adaptados às condições da empresa são vistos como desajustamento e não como dimensões do comportamento humano.

Há constatações primordiais, decorrentes dessa relação, apontadas por Argyris:

"existe uma incongruência básica entre os objetivos das pessoas e das empresas; isto gera frustração, malogro, enfim conflito; existe um conjunto de fatores que, se ocorrerem, agravarão sobremaneira este nível de conflito; a própria organização formal, "compartmentalizada" e "manualizada", incentiva a rivalidade e eleva níveis maiores de agressividade; e o empregado reage, gerando integração com seus colegas e bloqueando a integração com a organização formal". (Argyris in Coradi, 1986, p.101).

A relação, muitas vezes conflituosa, entre o trabalhador e a organização, é mediada pela ação da liderança organizacional que necessita de estratégias, ensaiadas e treinadas, variando do uso de controle externo e ostensivo como punições e demissões, ao uso do controle moral e interno, como o isolamento, a culpa, a pressão psicológica ou a humilhação.

No Brasil, a contradição econômica e social existente tem paralelo nas relações de trabalho, onde o lastro cultural estabelece relações autoritárias na empresa. Estas diferenças remontam à história, construídas pelos estilos de líderes de comunidades e de governos, que se estende da monarquia aos políticos populistas passando pelo senhor de engenho, pelo coronelato, pelos regimes ditatoriais e pelo assistencialismo estatal. É através da assimilação cultural

desse tipo de relação de poder que a organização brasileira assume o seu modelo burocrático, autocrático e paternalista de liderança.

"A base da cultura brasileira é o engenho, é o binômio casa grande e senzala. O senhor do engenho era um senhor absoluto em seus domínios. Cabia a ele administrar suas terras e seus escravos. A distância social era a contrapartida da proximidade física. A ambigüidade das relações sociais era inevitável, na descrição magistral de Gilberto Freyre (1981). Já no engenho surge o favoritismo, só que despido de qualquer valor negativo". (Motta, 1997, p.31)

Esta ambigüidade das relações sociais, autoritárias e paternalistas, dentre outros componentes estão presentes nas relações de trabalho da organização brasileira. Esse comportamento mostra que ainda há a presença da tradição "monárquica e provinciana", onde a influência do *status social* tem precedência sobre outros atributos da pessoa.

Estas influências permeiam o processo de decisão no interior da empresa, sem parâmetros ou critérios claros. Ouve-se dos trabalhadores muitas queixas sobre as inconstâncias das suas chefias, decisões personalizadas, desvinculadas do contexto e opinião dos demais membros da equipe, falta de critérios nas decisões e reações intempestivas, irônicas ou agressivas, que provocam a insegurança, a angústia nos trabalhadores no ambiente de trabalho. Tem se tornado um jargão nas empresas o

famigerado "humor do chefe", como um traço característico da influência ambígua de sua personalidade.

É importante considerar que o humor no ambiente de trabalho pode significar situação de conflito para as próprias chefias, que, em função do estilo de liderança, pode favorecer a pressão e hostilidade do grupo para com aqueles que exercem o papel de supervisão.

A ambigüidade presente na gestão das organizações brasileiras, pode ser considerada um dos fatores que favorecem mudanças no processo de gestão. A empresa brasileira é reconhecida pela sua capacidade de adaptação a novas situações, de forma razoavelmente ágil.

Ao mesmo tempo a diversidade de idéias e culturas que coexistem nas organizações, pode influir na gestão autoritária, tornando-se um fator agregador. O processo participativo constrói um sentido próprio para o grupo quando o conflito produtivo, provocado pela discussão de idéias, tende a criar elementos comuns em grupos heterogêneos.

Poderia a gestão participativa enfrentar esta condição de ambigüidade existente no ambiente de trabalho brasileiro e manifestar-se de forma produtiva nas organizações, sob o aspecto humano?

O Trabalho e Suas Dimensões Grupais

Para compreender a gestão das empresas e as possibilidades da gestão participativa, é importante a compreensão do fenômeno do grupo no ambiente de trabalho.

As relações de trabalho nas organizações não se restringem aos fatores observáveis, mas devem ser vistas numa perspectiva ampla, que inclui, além dos fatores históricos e sociais, outros como o aspecto psicológico e especialmente aqueles vinculados à questão do poder.

Da mesma forma, as necessidades humanas devem ser compreendidas de uma forma global, consideradas a inserção histórica, cultural, social e principalmente psicológica do trabalhador a seu meio de trabalho.

O homem busca formas de expressão e realização em todos os ambientes de convivência e neles procura exercer sua subjetividade: nas relações familiares, comunitárias e laborais. A abordagem psicossocial das relações nas organizações, entre os trabalhadores e seus respectivos líderes possibilita identificar possibilidades de melhoria da condição humana pela promoção do processo de subjetivação.

Esse processo pode ser considerado como um momento de elaboração e expressão dos desejos e expectativas das pessoas que não se constitui necessariamente no padrão ou expectativa do grupo.

Poderíamos considerar como um aspecto da condição humana o exercício das potencialidades pelo homem, sua criação, expressão, liberdade e realização, a partir do que se concebe sua inserção histórica, cultural, política e psicossocial. Nessa perspectiva, as organizações são espaços importantes para o exercício das potencialidades humanas, principalmente as organizações laborais. Através do trabalho o homem expressa a sua arte, mostra sua forma de intervir no mundo e atribuir-lhe a sua marca. Esse processo oferece-lhe as bases para afirmação da sua identidade psicológica e é também nesse espaço que acontecem relações de prazer e realização e experiências de sofrimento e frustração. É o lugar do encontro e da perda da sua crença sobre si e o grupo.

Para Chanlat, a organização nem sempre é aquela "boa mãe" que gostaria de ser. A relação utilitária com que trata suas relações de trabalho, muitas vezes, colocando o homem na condição de mero insumo, promove a ruptura do contrato psicológico entre a pessoa, o grupo e a organização.

"Os homens e mulheres que povoam as organizações, são considerados na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais, cujo rendimento deva ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e as matérias primas" (Chanlat, 1996, p.25).

O desconforto existencial experimentado pelo trabalhador em relação ao seu trabalho, traz consequências indesejáveis nas relações sociais.

A desconsideração quanto à amplitude da natureza do ser humano nas relações sociais dentro da empresa, pode conduzir ao aparecimento de situações patológicas. Ansiedade acentuada, medo, violência, sadismo, masoquismo ou outras manifestações que denotam desequilíbrio psicológico se tornam evidentes e permanentes se organização não toma para si a busca de soluções para esses problemas.

Pelo trabalho o homem transforma a natureza e por ela é também transformado, adquirindo uma consciência de si e dos outros. Esta consciência de si e do coletivo possibilita o exercício de suas potencialidades proporcionando a construção de um sentido na sua relação com o grupo:

"todo ser humano enquanto sujeito, passa por uma relação poliforme com o outro. É através dele que ele se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimentos, satisfaz ou não seus desejos e pulsões. Não dar importância a esta realidade é condenar-se a uma visão incompleta do humano que pode conduzi-lo a consequências patológicas" (Chanlat, 1996, p. 30).

A condição paradoxal do trabalho enquanto prazer e sofrimento, parece promover o conflito entre as direções de ruptura e integração. A constituição da personalidade humana

através das experiências nas organizações, é fator de construção da sociedade, toda constituída por organizações:

"as organizações contemporâneas, exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades, contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial" (Chanlat, 1996, p.40).

As relações indivíduo-organização, principalmente aquelas entre chefias e subordinados, possuem grande importância para o trabalhador. É nestas relações que o trabalhador tem contato concreto com a organização que se apresenta a ele muitas vezes como uma entidade abstrata.

A polarização dos papéis, de um lado o papel de mando dos supervisores e de outro o de subordinação dos trabalhadores, reforça a consciência de sua condição de membro de um determinado grupo. Via de regra, o supervisor se identifica com os interesses da empresa e o trabalhador se identifica com os interesses da classe trabalhadora, considerando-se entidades distintas.

"As normas que emergem, e que são vividas comunitariamente, não são outra coisa senão a expressão da luta cotidiana do trabalhador contra o que deseja a direção das empresas fazer dele" (Enríquez, 1997,p.90)

O sentido de grupo supõe o sentimento de pertença , reforça a resistência individual e grupal, cria subgrupos onde seus componentes podem coletivizar seus anseios e conquistas e estimula o surgimento de grupos opostos, fazendo emergir conflitos.

Para Enríquez (1997), quando o grupo atinge um certo nível de integração, a rivalidade é substituída pela cooperação e o grupo tende a defender-se das ameaças do exterior, o que permite o estabelecimento de um amor fraternal, de uma nova ordem organizacional. Os conflitos cotidianos na organização mostram o significado das cenas deste combate entre a fraternidade de irmãos e o poder autoritário do "pai". Todavia, este combate é contraditório porque o "pai" é também o modelo de inspiração e o provedor, o que leva o grupo a um estado de crise de identidade, que pode remeter seus membros ao isolamento e ao individualismo.

O exercício da condição humana parece se ancorar justamente no sentimento coletivo do grupo. Para Enríquez (1997), a essência do grupo é a criação de uma comunidade, onde se pode estar unido e ser diferente. Todavia a contingência humana de convivência faz eclodir conflitos demandando a necessidade de se aprender a lidar com eles e usá-los para o desenvolvimento das relações.

O fortalecimento de grupos internos na organização ocorre com maior frequência a partir da percepção da unilateralidade na

concepção de objetivos e na coordenação de ações, determinando um processo de agregação das pessoas em grupos informais.

É no sistema de autoridade da organização que se encerra uma condição vital de sobrevivência psicológica do indivíduo e do grupo. Esse sistema indica a possibilidade de potencialização da condição do prazer ou do sofrimento humano. Se ocorre um combate na relação do trabalhador com o sistema de poder, o sentimento pode ser de castração, onde, a cada dia, esse trabalhador vê esvaziados os seus horizontes. Há, porém, a possibilidade de que as situações de crise indiquem caminhos para mudanças, o que permite crescimento para as pessoas e organizações: os conflitos nas relações humanas trazem consigo uma dimensão criadora e renovadora.

O sofrimento humano pode advir da negação do caráter conflituoso das relações de uma forma tão intensa quanto o próprio conflito em si. Portanto, a eliminação de conflitos, por si só, não é um caminho satisfatório para o equilíbrio dos objetivos das pessoas e das organizações.

A gestão participativa poderia ser considerada como uma arena onde os interesses dos agentes da organização e os interesses dos trabalhadores poderiam exercer sua influência e intervir de forma mútua, através do domínio da palavra. Esta situação proporcionaria legitimidade ao processo de decisão,

eliminando o caráter opressivo e desagregador da decisão unilateral.

A mensagem institucional da administração participativa, é : "Vocês são a organização, sem vocês ela não existe". Dessa forma ela consegue criar no trabalhador o sentimento de impossibilidade de romper com algo que é parte dele. A conclusão para a pessoa é de que não existe vida fora da organização e por isso é preciso amá-la e sujeitar-se a ela. Este apelo à unidade dos membros é similar à condição do "filho" abnegado atento aos desejos da "mãe", e, ao mesmo tempo significa a renúncia aos próprios desejos de "filho". A mudança de concepção na relação entre o trabalhador e a organização, o exercício de suas abstrações, principalmente no que diz respeito à relação com os gestores, é algo que envolve dimensões mais complexas do que aquelas aparentes:

"Enfim, o desejo, se ele surgisse, não começaria por indicar outros gestos, por sugerir a evasão, por entrar em conflito com o próprio trabalho? Ao ponto que no final de contas, não somente o Desejo do Trabalhador não é visualizado por aquele que denominamos de 'decisores', mas é mesmo necessário fazer mais do que renunciar à sua satisfação. É preciso fazê-lo calar, é preciso 'reprimir' o Desejo, por medo que ele venha incomodar este 'comportamento' que constitui o modo cotidiano de operação". (Dejours e Abdouchelli, 1994,p.40)

A humanização do trabalho parece significar também o rompimento e a desagregação, e, é salutar a princípio que ela ocorra, todas as vezes que a integração significar repressão, submissão, violência, doença e sofrimento psicológico.

Mas, a busca da afirmação, pode levar o trabalhador, também, a procurar o sentido da integração, participação e conhecimento sobre o seu papel na organização, para exercê-lo de forma plena, sempre que encontrar reciprocidade no contrato psicológico com o grupo. Este papel pressupõe o domínio da palavra, onde é possível exercer a ação transformadora do processo de trabalho:

"..é graças ao uso da palavra que surgem conhecimentos sobre o trabalho real, que até então estavam parcialmente ocultos pelo sofrimento e defesas contra o sofrimento... Uma condição para a recondução desse espaço de palavra se revela então essencial: a transparência, a visibilidade do trabalho efetuado por cada trabalhador, o acesso aberto aos outros de todas as seqüências de trabalho efetuadas por cada um".

(Dejours in Chanlat, 1996, p.169)

O trabalho ganha significado para o trabalhador e para a organização a partir do reconhecimento da sua atuação, da visão do sentido do trabalho e esse processo está vinculado ao uso da palavra, que possibilita que seja compreendido e aperfeiçoado.

Desta forma, a participação favorece a composição do processo de decisão, porque traz a palavra como condição para o estabelecimento de um sentido coletivo.

A gestão participativa, poderia promover uma forma de relação mais saudável e produtiva nas organizações, principalmente através do exercício da palavra? A participação, nos grupos, determinaria a superação do caráter manipulatório que caracteriza muitas vezes as organizações?

CAPÍTULO 2:

O ESTUDO E A METODOLOGIA DA PESQUISA

Razões da escolha do tema

A idéia do tema surgiu ao longo do tempo, a partir de duas motivações básicas: a primeira, de compreender a influência da gestão participativa na dinâmica organizacional, mais especificamente a sua interferência na condição humana dos trabalhadores e a segunda, relacionada à necessidade de fundamentação científica para os trabalhos de implementação de metodologia de gestão e liderança para pequenas e médias empresas.

O interesse por sistemas de gestão é resultado de muitos anos de trabalho em assessoria organizacional; através da implantação de programas de desenvolvimento gerencial, documentação de processos de trabalho, gestão por habilidade e competências e outros projetos implementados em empresas da região de Ourinhos, Estado de São Paulo.

Nessas experiências ocorriam fortes resistências, por parte das gerências e supervisão, para implantação de novos sistemas. Estes gerentes tinham forte apego às suas práticas pessoais de gestão e dificuldade para proceder a alterações em seus sistemas de gestão.

Observava-se, por outro lado, em suas equipes, bastante interesse para participar da gestão de sua área de trabalho.

Estes trabalhadores possuíam uma gama enorme de demandas pessoais e profissionais que não eram tratadas pelas lideranças, havendo a queixa comum sobre a distância de seus líderes e a falta de diálogo no ambiente de trabalho.

Este trabalho possui um compromisso com os trabalhadores destituídos da possibilidade de uso da palavra e que possuem contribuições importantes para as tantas crises por que passam as organizações, principalmente a crise cotidiana da relação entre o funcionário e sua empresa.

Objetivos e Hipóteses da Pesquisa

Os objetivos e hipóteses foram construídos levando-se em consideração o desafio em que se constitui a busca de melhorias nas condições de trabalho das empresas; a obtenção de resultados para as organizações e para a sociedade e também o desenvolvimento da função psicossocial do trabalhador.

São objetivos da pesquisa:

1. Identificar as condições humanas dos trabalhadores na organização, destacando as situações relacionadas à sua forma de gestão.
2. Destacar a forma de gestão da organização e como esta gestão é percebida pelos trabalhadores.
3. Identificar as expectativas dos trabalhadores relacionadas com a gestão da empresa.

4. Identificar a percepção dos trabalhadores em relação à gestão participativa.

5. Descrever pressupostos válidos para que a prática de gestão participativa possa contribuir com a melhoria das condições humanas nas organizações.

O atingimento desses objetivos permitem a apresentação de informações importantes para a formulação de conclusões sobre as hipóteses formuladas.

As hipóteses construídas para esta pesquisa estabelecem suas bases nos conceitos elaborados por Lakatos e Marconi:

"Podemos considerar a hipótese como um enunciado geral de relações entre variáveis (fatos, fenômenos):

a) formulado como solução provisória para um determinado fenômeno,

b) apresentando caráter ou explicativo ou preditivo,

c) compatível com o conhecimento científico (coerência externa) e revelando consistência lógica (coerência interna),

d) sendo passível de verificação empírica de suas consequências." (Lakatos e Marconi, 1991, p.120)

O estudo bibliográfico e a observação de campo, foram importantes para a elaboração das seguintes hipóteses:

1. Na organização burocrática, a condição humana dos trabalhadores apresenta níveis de precariedade significativos.

2.A forma de gestão da empresa é um dos fatores mais críticos na relação com os trabalhadores.

3.A gestão participativa pode permitir avanços nas condições humanas no ambiente organizacional.

4.A construção e aplicação de determinados pressupostos sobre a gestão participativa, pode contribuir para a melhoria das condições humanas dos trabalhadores.

As hipóteses apresentam interdependência entre elas, permitindo que as conclusões sejam melhor compreendidas em seu conjunto.

As conclusões em torno das hipóteses possuem um caráter bastante relativo, isto é, capturam um determinado momento da situação estudada, sugerem determinadas reflexões e permitem a aplicação de suas conclusões de forma contextualizada. Em ciências humanas é muito importante que o conhecimento produzido possua um caráter dinâmico e flexível, livre de qualquer conotação estática ou dogmática.

A Empresa Pesquisada e o seu Contexto

A pesquisa foi realizada em uma das lojas pertencentes a uma rede de supermercados na cidade de Ourinhos.

Foram aplicados questionários em cinquenta funcionários da área de operação; a cinco funcionários de funções gerenciais e foi feita uma entrevista com o diretor da empresa.

A empresa tem características típicas de uma empresa de médio porte mas apresenta diferenciais como a busca de estratégias modernas de gestão; implementação de Programas de Qualidade; comitês de trabalho e eventos; sistema de avaliação de desempenho; pesquisa de clima organizacional; remuneração por habilidades dentre outros programas.

Para uma melhor compreensão sobre as implementações que a empresa vem fazendo, bem como mostrar a adoção de políticas de participação dos funcionários, é importante compreender o contexto de seu ambiente de negócio.

Á partir de meados da década de 80, a gestão participativa passou a ser cogitada por muitas empresas como forma de alcançar melhoria de produtividade e qualidade. A participação ganhou impulso devido à necessidade de revisão de processos de trabalho; à terceirização e à automação e ao conseqüente enxugamento no número de funcionários, onde os trabalhadores tiveram que assumir um número maior de responsabilidades, delineando um novo perfil de profissionais.

Estes profissionais passaram a se envolver cada vez mais na gestão das empresas. Não obstante, tais mudanças não trouxeram necessariamente alterações significativas na qualidade das relações de trabalho. O trabalhador passou a ser mais requisitado em sua contribuição intelectual para com as operações da empresa, mas não ocorreram necessariamente

melhorias nas condições de trabalho, remuneração e relações humanas.

As relações opressivas no ambiente de trabalho, parecem ter mudado apenas de enfoque. Antes a pressão sobre o trabalhador ocorria principalmente em relação ao ritmo de trabalho e sua produtividade e na situação atual além destes aspectos, há também outras variáveis relativas ao resultado deste trabalho, como o cumprimento de normas e a qualidade.

Com a oportunidade da participação no ambiente organizacional, a empresa ganhou nova dinâmica e o trabalhador passou a ter um maior poder de barganha, pois sua atuação se tornou mais significativa e determinante para os alcances dos objetivos organizacionais.

Este novo trabalhador, possui demandas crescentes, como a necessidade de conhecimentos renovados, lideranças assertivas e preparadas, políticas de relações humanas adequadas e critérios de remuneração bem elaborados.

Neste sentido ocorre uma oportunidade de reflexão sobre a condição humana destes trabalhadores, pois a possibilidade de mudanças nas empresas no panorama atual, parecem bastante razoáveis. A gestão participativa, parece viver um momento de busca de identidade pois muitas empresas acreditam na sua proposta porém apresentam dificuldades para efetiva-la de forma plena.

A apresentação de uma reflexão sobre a trajetória de uma média empresa de varejo em busca de sua identidade gerencial e suas relações de trabalho, ilustra a importância de se obter conclusões válidas para o processo de gestão que atinge seus trabalhadores, principalmente quanto aos aspectos psicológicos.

ASPECTOS HISTÓRICOS DA EMPRESA

A empresa atua em uma rede de seis lojas espalhadas na região de Ourinhos e norte do Paraná. Possui administração familiar, tendo sido fundada há 53 anos, sempre atuando na atividade de comércio varejista. Ela iniciou suas atividades na cidade de Cerqueira César, interior paulista, como um armazém típico de "secos e molhados". A empresa ganhou grande impulso com a construção da barragem da cidade de Piraju, próxima à cidade de Cerqueira César, com a afluência de um grande número de trabalhadores para a região.

A empresa estabeleceu uma influência regional na década de 70, época que passou a adotar o sistema de auto-serviço, nos moldes dos atuais "supermercados". A empresa trabalhava ainda em sistema de permuta através da troca de mercadorias com os agricultores recebendo, por exemplo, arroz e feijão e entregando ferragens, veneno, óleo e outros produtos à granel.

Ainda na década de 70, com o falecimento do fundador, a empresa passou a ser administrada pela sua esposa e por seus filhos, os atuais diretores e a empresa seguiu sua administração com dinamismo e em expansão na conquista de clientes.

Na década de 80 a empresa passou por uma grande mudança, motivada pela conjuntura econômica do país: a empresa financiou as vendas para seus clientes por um período de seis meses e em seguida reduziu bastante seus preços passando a vender somente com pagamentos à vista. Esta mudança promoveu um forte crescimento da empresa, pois na época, com a inflação alta, os clientes eram muito sensíveis a preços.

No ano de 1985 a empresa teve dificuldades, pois tomou capital emprestado de bancos para investimentos, devido à baixas taxas de juros, sendo surpreendida posteriormente com a elevação inesperada dos juros devido o retorno de taxas altas de inflação o que provocou o pedido de concordata por dificuldades financeiras. Esta experiência, conforme seus diretores, influenciou bastante a administração futura da empresa, que passou a trabalhar apenas com capital próprio e a manter um controle rigoroso sobre os custos.

No início da década de 90, a empresa inaugurou sua segunda loja na cidade de Ourinhos-SP, posteriormente novas lojas nas cidades de Botucatu-SP, Jacarezinho-PR, Cornélio Procópio e

Assis, se firmando como uma grande rede regional de comércio varejista.

Com a expansão, a empresa decidiu-se pela implementação de um processo de mudanças em suas políticas e estratégias de gestão, visando o crescimento e a melhoria de seu desempenho. No ano de 2000, a empresa investiu em um programa de Gestão pela Qualidade Total, através de consultoria especializada. Este programa trouxe a necessidade de a empresa fortalecer políticas de envolvimento e participação de seus funcionários na resolução de problemas. Em todas as lojas da rede há a presença de um estagiário cuja função é a de orientar o processo de gerenciamento.

Atualmente a empresa busca consolidar o seu sistema de gestão através dos conhecimentos obtidos nos programas implantados e a sua experiência concreta em suas atividades de negócio.

DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES

A empresa estudada possui características próprias de um supermercado tradicional, mantendo uma equipe de 106 funcionários, entre os quais se incluem seis gerentes de área responsáveis por departamentos e um gerente geral de loja. Oitenta por cento dos funcionários ocupa o cargo de Operador Comercial e executa atividades nos diversos departamentos. Os demais estão distribuídos em funções de supervisão; funções técnicas como padeiro e açougueiro e funções específicas como pacoteiros.

A loja está estruturada em seis áreas de trabalho: a Mercearia, onde é feita a exposição dos produtos em gôndolas, a Padaria, onde são produzidos pães, bolos e doces; o Açougue, onde são feitos os cortes de carnes; a área dos Frios, onde são produzidos os fatiados; a área do Hortifruti onde são oferecidas frutas, legumes, verduras e ainda a Frente de Caixa, onde são efetuadas as operações de registro de produtos, recebimentos, empacotamento e entrega aos clientes.

A empresa exige da sua equipe, qualidade dos serviços e atenção ao atendimento dos clientes e cumprimento de todas as suas normas de operação, que são bastante detalhadas. A empresa remunera o trabalhador pelo piso da categoria e tende a contratar principalmente pessoas solteiras e jovens.

A filosofia de trabalho da empresa declarada pelos seus diretores está baseada na preocupação com o bom relacionamento dos gerentes para com os subordinados e na participação de todos no processo de resolução de problemas e tomada de decisões.

SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Atualmente a empresa está engajada na elaboração de projeto de informatização de processos, para que se viabilizem novas ferramentas de gestão, como controle de metas, treinamento, pesquisa de clima organizacional, avaliação de desempenho, controle de clientes, orçamento e outros aspectos importantes para a administração da rede de lojas.

O ambiente altamente competitivo em que a empresa se insere tem levado à preocupação com o treinamento dos operadores e gerentes e há previsão para que todos os funcionários da rede sejam submetidos no ano de 2002 a um programa de reciclagem das habilidades básicas de operação.

A empresa cultiva anseios de obtenção de liderança em seu segmento de supermercado de médio porte e vem apostando neste objetivo tomando por base principalmente três medidas: custo baixo, equipe preparada e informações disponibilizadas através de sistema informatizado.

Uma preocupação sempre presente tem sido o aumento da concorrência, aumento dos custos e o aumento da inadimplência

no setor o que tem levado a empresa a fazer constantes ajustes, como demissões, redução de serviços e busca de diferenciais importantes para os clientes como a qualidade e o bom atendimento.

Metodologia da Pesquisa

A adoção da metodologia se constitui em um grande desafio para o trabalho de pesquisa em ciências humanas, pois, o grande número de variáveis da situação pesquisada e o tema de estudo, podem influenciar bastante o nível de contribuição das conclusões. A metodologia adotada para esta pesquisa, preocupou-se com uma coleta de dados que pudesse contribuir para a compreensão da situação do trabalhador inserido numa organização com gestão participativa.

O trabalho apresenta as possibilidades da gestão participativa como elemento de humanização do ambiente de trabalho fazendo demonstrações por meio de estudo das situações e das relações internas da empresa.

A forma mais típica de demonstração é a análise das contradições encontradas e o como evolui a dinâmica dos relacionamentos na organização. Esta abordagem encontra referência metodológica na análise dialética, conforme conceitos de Lakatos e Marconi:

"Portanto, para a dialética, as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está 'acabada', encontrando-se sempre em vias de se transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro.

Por outro lado as coisas não existem isoladas, destacadas uma das outras e independentes, mas como um todo unido e coerente. Tanto a natureza quanto a sociedade são compostas de objetos e fenômenos organicamente ligados entre si, dependendo uns dos outros e, ao mesmo tempo, condicionando-se reciprocamente". (Lakatos e Marconi, 1991, p.75).

A base para análise dos dados obtidos é qualitativa, por permitir avaliar a situação concreta, pesquisada. Também foram utilizados instrumentos típicos do método quantitativo, para possibilitar a compreensão da incidência de variáveis significativas. Os dados apresentados quantitativamente servem para mostrar o conjunto de respostas às questões apresentadas na pesquisa. Esses dados foram apresentados em tabelas, para posterior análise.

Coleta de dados

O tema da pesquisa é atual havendo grande número de obras disponíveis, mas a referência ao tema oferecido nestas obras privilegiam o assunto, em grande parte, através de uma abordagem voltada para os interesses e demandas da

administração da empresa, não tratando das demandas das pessoas. Apesar dessa limitação foi possível obter elementos teóricos suficientes para embasar o trabalho de pesquisa.

As referências teóricas, foram importantes para a delimitação do tema pesquisado e para a definição da estratégia de levantamento dos dados e a construção dos instrumentos de pesquisa: o questionário e a entrevista.

O QUESTIONÁRIO

O questionário utilizado (Anexo 1), é um instrumento que contém questões fechadas e questões abertas e está dividido em cinco partes: na primeira estão os dados de identificação pessoal, social e profissional, sem que seja necessário declinar o nome. Na segunda e terceira parte, são abordados aspectos relativos às condições humanas no ambiente de trabalho, ao relacionamento trabalhadores-supervisores, incluídas em dez questões fechadas que oferecem quatro alternativas de respostas: Ruim, regular, bom ou ótimo. Na terceira parte são apresentadas duas questões abertas. Na quarta e quinta partes, encontram-se as questões específicas sobre a gestão participativa e as formas de promoção da condição humana na organização, apresentadas em quinze questões fechadas que oferecem as alternativas: irrelevante, indiferente, importante e muito importante e finalmente há duas questões abertas.

A metodologia de análise dos dados obtidos na quarta parte, leva em conta apenas as respostas relativas à forma de gestão na percepção do trabalhador, que são os itens 1; 3; 5; 7; 9; 11; 13; e 15. Os demais itens foram colocados para evitar o efeito "resposta padrão", isto é a repetição da mesma resposta dada à questão anterior.

O questionário foi avaliado quanto à sua validade e fidedignidade, através de uma aplicação experimental com seis voluntários escolhidos aleatoriamente na população pesquisada, sendo que após se submeterem às aplicações, foram inquiridos pelo pesquisador, quanto à compreensão das questões e às características de suas respostas.

A ENTREVISTA

A entrevista aberta, não estruturada(anexo 2), foi o instrumento usado para a coleta de dados relativos à visão específica da diretoria da empresa sobre a gestão da empresa em geral e a política de gestão participativa adotada. A entrevista teve as seguintes etapas: preparação, aplicação, análise de dados e conclusão.

Para Lakatos, a entrevista apesar de seu caráter artificial pode proporcionar informações valiosas e de fato foi essa a preocupação para que a dinâmica das informações obtidas através do questionário pudesse ser avaliada:

"A entrevista é o encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social" (Lakatos e Marconi, 1985, p.173)

A coleta de dados foi feita pelo pesquisador que agendou a entrevista, informando o pesquisado sobre o caráter sigiloso dos dados.

A entrevista foi feita em local adequado na empresa e o entrevistado foi informado dos seus objetivos, sobre as anotações que o pesquisador faria e sobre as breves interrupções que ocorreriam, para o aprofundamento nos aspectos de maior relevância.

Após a conclusão do relato do entrevistado, o pesquisador apresentou uma breve síntese das informações colhidas, para a confirmação do entrevistado, fazendo o agradecimento ao entrevistado pela sua contribuição.

População estudada

A pesquisa foi realizada em uma das lojas pertencente a uma rede de supermercados na cidade de Ourinhos, com quarenta e cinco funcionários operadores, cinco gerentes e um diretor.

Os sujeitos foram escolhidos nesta loja, em específico, por se tratar da maior loja da rede e receber forte influência das políticas de gestão implantadas pela empresa, pela proximidade com a diretoria que atua no escritório central, na mesma cidade.

FUNCIONÁRIOS DA OPERAÇÃO DA LOJA

A maioria dos funcionários da loja exerce o cargo de Operador Comercial e está distribuída em cinco categorias: A, B, C, D e E. A categoria E exerce funções básicas gerais na loja e os demais exercem, além das funções básicas, mais um determinado bloco de funções de diferentes níveis de complexidade. O salário do operador comercial é o piso da categoria e os demais de A à D, recebem uma diferença de 10% a 40% a mais em função das tarefas que exercem.

Além do cargo de operador comercial, há algumas funções fixas exercidas por profissionais especializados como Açougueiro e Padeiro, cujos salários são definidos pelo mercado de trabalho em cada região. Há ainda a função de pacoteiro exercida por menores de idade, cujo salário é compatível com a jornada de 6 horas de trabalho por dia.

A equipe trabalha em dois turnos: um compreende os períodos da manhã/tarde e o outro os períodos da tarde/noite. Os funcionários que trabalham aos domingos, têm a folga durante a semana.

GERENTES

A função gerencial é exercida pelo Gerente Geral da Loja, que possui a responsabilidade pelos resultados globais como vendas, despesas, contratações, margem de venda e lucro.

Abaixo da gerência geral há as gerências de áreas que são exercidas por funcionários com o cargo de Coordenador de Área. Existem seis coordenadores na loja pesquisada, distribuídos nas áreas de Mercearia, Frios, Padaria, Açougue, Hortifruti e Vendas (Frente de Caixa). Cada coordenador é responsável pela sua equipe e controla os resultados acompanhando as vendas da área, as quebras (perda de produtos), o *check-list* das instalações, a necessidade de treinamento da equipe e outros aspectos vinculados ao cotidiano do trabalho.

DIRETORES

A empresa possui dois diretores executivos, irmãos, filhos do fundador, já falecido. Um dos sócios se dedica à gestão administrativa-financeira e o outro à gestão da operação das lojas, compras e implementações tecnológicas.

A entrevista foi feita com o diretor responsável pela operação das lojas, por estar mais próximo do processo de tomada de decisões, que afeta essa área e seus funcionários. Ele tem quarenta e dois anos e sua tarefa é buscar novas

estratégias para a empresa, da contratação de pessoas do nível gerencial até a decisão sobre inovações tecnológicas.

Quadro 1: CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA:

TEMPO DE EXPERIÊNCIA	NÚMERO	PORCENTAGEM	
Até 1 ano	22	44%	
De 1 à 2 anos	8	16%	
Acima de 2 anos	18	36%	
Não Respondeu	2	4%	
ESTADO CIVIL	NÚMERO	PORCENTAGEM	
Casado	15	30%	
Solteiro	35	70%	
SEXO	NÚMERO	PORCENTAGEM	
Masculino	19	38%	
Feminino	31	62%	
IDADE	NÚMERO	PORCENTAGEM	
Até 21 anos	21	42%	
22 à 30 anos	20	40%	
31 à 45 anos	6	12%	
Acima de 45 anos	2	4%	
Não respondeu	1	2%	
NÍVEL DE INSTRUÇÃO	NÚMERO	PORCENTAGEM	
Até 8ª.Série	12	24%	
2º.Grau Incompleto	8	16%	
2º. Grau Completo	14	28%	
Superior	5	10%	
Não respondeu	11	22%	
CARGO	NÚMERO	PORCENTAGEM	
Operador Comercial	37	74%	
Gerentes	5	10%	
Outros	8	16%	

***Foram computados 50 formulários de questionário**

****O dados do diretor não constam no quadro**

Aplicação dos Instrumentos

Os dois instrumentos usados no levantamento dos dados foram aplicados nos funcionários da operação da loja e nos gerentes e no diretor da empresa.

QUESTIONÁRIO

A pesquisa foi autorizada formalmente pelos diretores da empresa e pelas gerências da loja pesquisada. Todos os funcionários foram comunicados através de memorando afixado em quadro mural, sobre a realização da pesquisa e seus objetivos.

O pesquisador, nos dias marcados, percorreu todos os departamentos entregando em mãos, a cada funcionário, um conjunto contendo carta explicativa, questionário, lápis preto e borracha, explicando a todos os objetivos e a forma de preenchimento do questionário, informando o caráter sigiloso dos dados.

Os participantes foram orientados a responderem o questionário individualmente e em seguida colocá-lo em uma urna de madeira, lacrada, em poder do pesquisador.

Após a coleta dos questionários, os dados foram tabulados e apresentados em uma planilha, que foi divulgada à diretoria da empresa e a todos os funcionários. (Anexo 3). Foi também

afixado em mural carta de agradecimento aos participantes da pesquisa.

Dos cento e seis funcionários da loja, cinquenta e oito receberam o formulário de pesquisa. Os demais encontravam-se de folga, em período de férias ou não foram localizados durante a distribuição dos formulários, por se encontrarem fora da empresa ou em deslocamento pela loja. Foram totalizados 50 formulários respondidos e devolvidos, sendo que cinco formulários respondidos pelos gerentes e quarenta e cinco formulários respondidos pelos funcionários de operação da loja.

ENTREVISTA

A entrevista foi agendada com o diretor, com uma semana de antecedência, na sala da administração da loja. O local era bem arejado, iluminado e livre do acesso de terceiros.

Após a fase de aquecimento onde se tratou de assuntos como o momento atual da empresa e a importância do trabalho de pesquisa, foram formuladas sete questões ao entrevistado, cujas respostas foram registradas pelo pesquisador.

A entrevista durou 90 minutos, tempo em que o entrevistado apresentou disponibilidade em responder às perguntas, informando de maneira objetiva os dados solicitados.

Apresentação dos Dados

QUESTIONÁRIOS

O primeiro dado levantado diz respeito à percepção sobre as condições humanas e ao relacionamento com a supervisão; mostrado no quadro a seguir e na apresentação das falas principais dos trabalhadores:

Quadro 2: CONDIÇÕES HUMANAS E RELACIONAMENTO COM SUPERVISÃO

No	Questões:	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	*NR
1	Minha realização pessoal com o trabalho que faço está:	2%	4%	46%	48%	0%
2	A minha satisfação com o salário que recebo está:	8%	30%	52%	10%	0%
3	O meu relacionamento no ambiente de trabalho está:	0%	6%	46%	46%	2%
4	A comunicação e a informação que recebo no meu trabalho estão:	6%	18%	42%	34%	0%
5	As condições de trabalho e segurança estão:	10%	24%	48%	18%	0%
6	A supervisão e o acompanhamento do meu trabalho estão:	2%	10%	52%	30%	6%
7	Os meus conhecimentos sobre os objetivos da empresa estão:	2%	18%	44%	36%	0%
8	A oportunidade e liberdade para dar idéias e fazer crítica estão:	6%	12%	42%	36%	4%
9	O sentimento de integração e participação na empresa estão:	6%	16%	56%	20%	2%
10	O reconhecimento sobre a importância do meu trabalho está:	6%	30%	44%	20%	0%

***NR: Não respondeu**

Para a pergunta,

QUAIS AS CONDIÇÕES MAIS IMPORTANTES PARA O BEM ESTAR DO TRABALHADOR NA EMPRESA?

as respostas obtidas dos trabalhadores foram:

"se relacionar bem com os colegas, supervisores e coordenadores, se sentir útil, serem ouvidos quando necessário" (Sujeito 7-Operador Comercial-26 anos)

"Trabalhar com segurança e conhecimento sobre os objetivos da empresa e liberdade para dar idéias e fazer críticas" (Sujeito 8-Operador Comercial-23 anos)

"Ser reconhecido pelos seus superiores, como um profissional e não ser motivo de dúvida e desconfiança, ser livre para dar opinião e ver seus feitos realizados" (Sujeito 12-Operador Comercial-23 anos)

"Para isso o funcionário deve estar motivado com bom salário, ser elogiado e não somente criticado; o funcionário deve estar interado de tudo o que acontece; que as oportunidades sejam iguais a todos; que haja comunicação e que todos tenham compromisso com o serviço" (Sujeito 15-Operador Comercial-20 anos)

"A colaboração de todos, a segurança a comunicação e a informação que recebo no trabalho; a oportunidade e oportunidade para dar idéias e fazer críticas" (Sujeito 17-Pacoteiro-16 anos)

"O trabalhador deve ter os equipamentos em condições adequadas para a execução do trabalho; ele precisa ter liberdade de opinar sobre as coisas e sentir-se realizado profissionalmente através do reconhecimento" (Sujeito 22-Operador Comercial-21 anos)

"Condição física e mental e boa saúde; bom relacionamento com o patrão e os demais companheiros da equipe; trocar idéias para o bom desempenho da função que desenvolve na empresa" (Sujeito 29-Pacoteiro-15 anos)

"Cooperação de todos e liberdade para que possamos nos expressar e nos integrar na empresa" (Sujeito 38-Operador Comercial-17 anos)

"Ter horário certo para entrar e sair do trabalho" (Sujeito 41-Operador Comercial-50 anos)

Para as mesmas perguntas as declarações dos gerentes foram:

"um relacionamento ótimo e um salário que o mesmo possa sobreviver" (Sujeito 1-Gerência)

"Trabalhar em equipe onde todos tenham um só objetivo, trabalhar em equipe" (Sujeito 5-Gerência-29 anos)

Para a questão

COMO O SEU SUPERVISOR (CHEFE), ACOMPANHA E SUPERVISIONA O SEU TRABALHO? EXPLIQUE COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO A ISTO, obteve-se as seguintes respostas:

"Acompanha através de reuniões e treinamentos, eu sinto que a melhor maneira de acompanhar nosso trabalho, pois eles podem falar o que está errado e nós podemos expor nossas dúvidas" (Sujeito 7-Operador Comercial-26 anos)

"Acompanha meu trabalho sempre junto a mim, isto é bom porque assim sei como é que ele quer que seja feito" (Sujeito 10-Operador Comercial-20 anos)

"Com muita conversa me esclarece todas as dúvidas; não me sinto constrangida, trabalhamos como uma família" (Sujeito 15-Operador Comercial-20 anos)

"Meu supervisor me acompanha muito bem e me ajuda com muitas coisas. Eu me sinto muito bem, pois é para o meu próprio bem que ele me supervisiona" (Sujeito 17-Pacoteiro-16 anos)

"Acompanha muito bem, a supervisora é muito legal, acompanha de perto tudo, passa tranqüilidade para os funcionários" (Sujeito 23-Pacoteiro-16 anos)

"Eu me sinto tão bem e feliz, porque ele (supervisor) está ali para eu me sentir bem" (Sujeito 29-Pacoteiro-15 anos)

"Bem quanto a isto, me sinto muito bem, pois o meu coordenador é bom, só que deixa muita responsabilidade sobre você" (Sujeito 36-Operador Comercial-18 anos)

"Me sinto muito orgulhoso e muito alegre quando trocamos idéia sobre o serviço discutimos sempre um assunto bom para ela (supervisora) para empresa e para mim" (Sujeito 44-Operador Comercial-60 anos)

A declaração de um dos gerentes para a questão sobre supervisão ao seu trabalho foi:

"Através dos resultados de minha equipe, sinto-me mais tranqüila, pois sei aceitar as cobranças" (Sujeito 1-Gerência)

Quadro 3: GESTÃO PARTICIPATIVA E FORMAS DE PROMOÇÃO DAS CONDIÇÕES HUMANAS.

No.	Questões:	*1	*2	*3	*4	*NR
1	A participação do trabalhador nas decisões é:	48%	38%	10%	4%	0%
2	O sentimento do trabalhador sobre a maneira como é supervisionado é:	42%	50%	4%	4%	0%
3	A clareza dos objetivos e o acesso as informações é:	50%	42%	6%	2%	0%
4	Receber uma boas remuneração é:	64%	32%	4%	0%	0%
5	Receber abertura do supervisor, falar e ser ouvido é:	74%	22%	4%	0%	0%
6	Ter um supervisor que dê as ordens e saiba o que está fazendo é:	70%	24%	2%	0%	4%
7	Ter a oportunidade de participar de diálogos e debates é:	54%	42%	2%	2%	0%
8	Não ficar irritado e com medo das atitudes do supervisor é:	42%	50%	4%	4%	0%
9	Trabalhar em equipe onde as idéias e os méritos sejam de todos e não de um só é:	68%	26%	0%	4%	2%
10	Ter uma função certa e definida conforme prevê o cargo é:	40%	46%	8%	4%	2%
11	Debater as idéias com liberdade e discutir de igual para igual com todos é:	52%	36%	2%	8%	2%
12	Trabalhar tranqüilo sem ser questionado ou incomodado é:	52%	28%	10%	10%	0%
13	Buscar o consenso nas discussões, onde a melhor idéia seja a escolhida é:	56%	32%	6%	2%	4%
14	Ter estabilidade e certeza de futuro na empresa é:	72%	24%	0%	4%	0%
15	O compromisso de todos em relação as decisões tomadas pela equipe é:	76%	20%	0%	4%	0%

***1-Muito importante 2-Importante 3-Indiferente (tanto faz)
4-Irrelevante (Não tem Importância) NR-Não respondeu**

As declarações feitas pelos trabalhadores a partir da pergunta:

COMO DEVE SER UMA GESTÃO PARTICIPATIVA NA EMPRESA QUE PERMITA ENVOLVER TODOS OS TRABALHADORES NAS DECISÕES?

foram:

"O funcionário ter oportunidade de participar de reuniões, debates e diálogos, é um bom começo" (Sujeito 7-Operador Comercial-26 anos)

"Ter oportunidade participar de diálogos, reuniões e debates... buscar nas reuniões a melhor idéia que for escolhida, estabilidade e certeza de futuro na empresa" (Sujeito 8-Operador Comercial-23 anos)

"É eles ouvirem a opinião dos funcionários e serem mais atenciosos" (Sujeito 9-Operador Comercial-31 anos)

"Uma gestão participativa dever ser com um representante (operário) de cada setor, que possa realmente transmitir as idéias, incertezas e angústias dos operários, sem ser repreendido depois. O diálogo é o meio principal de integração das classes operárias" (Sujeito 18-Operador Comercial-22 anos)

"Deveria ser sem pressão e sim livre onde todos expusessem suas idéias suas idéias sem medo de conseqüências futuras e que fossem bem recebidas as idéias expostas, como forma de crescimento e melhora, tanto para a empresa quanto para os funcionários. (Sujeito 22-OC-21 anos)

"Tem que ser tratada com igualdade, não se deve ter preconceitos com os trabalhadores e suas idéias. Porque os trabalhadores tem mais noção da empresa do que o próprio proprietário" (Sujeito 34-Pacoteiro-14 anos)

"Os trabalhadores seja de qual cargo, deve ter o direito de concordar com as decisões da diretoria" (Sujeito 36-Operador Comercial-18 anos)

"Deve ser transparente para que todos tomar decisões de igual para igual" (Sujeito 41-Operador Comercial-50 anos)

As declarações dos gerentes sobre a gestão participativa

foram:

"saber ouvir o funcionário e respeitar a jornada de trabalho, para não se desmotivarem e vir cobrar dos coordenadores" (Sujeito 3-Gerência-35 anos)

"É muito importante para o funcionário quando são convidados para uma reunião participativa. O gerente tem que ser transparente" (Sujeito 1-Gerência)

"A gestão participativa na empresa deve envolver toda a equipe, para debater idéias com liberdade e expor e discutir de igual para igual, com todos, onde a melhor idéia seja a escolhida para alcançar o objetivo da empresa" (Sujeito 2-Gerência-30 anos)

Para a pergunta sobre

"QUAIS AS ATITUDES DO SUPERVISOR (CHEFE) QUE PODEM PROMOVER O BEM ESTAR E A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE?" as declarações foram:

"Trabalhar sempre em equipe dando abertura ao funcionário de falar e ser ouvido, deixando claro que o bom funcionamento da empresa depende da equipe; reconhecendo a importância do nosso trabalho" (Sujeito 14-Operador Comercial-20 anos)

"Passando tranquilidade para o funcionário e conhecimentos; sabendo ouvir e falar e não ficar irritado quando o próximo errar" (Sujeito 15-Operador Comercial-20 anos)

"Dando mais valor ao seu funcionário e não o dispensando para trazer funcionários de outra empresa" (Sujeito 16-Operador Comercial-20 anos)

"Elogiá-lo quando necessário; cumprir com o quadro de folga; dar mais autonomia nas decisões para os supervisionados; expor suas necessidades (do supervisor) de maneira clara e objetiva" (Sujeito 18-Operador Comercial-22 anos)

"Conversar sempre com todos, jogo aberto, ser sempre alegre, comunicativo e conselheiro, ser amigo, mas sempre ser positivo em tudo que for preciso; dar liberdade para trabalhar procurando sempre fazer o melhor; ser bom e ser franco na hora certa" (Sujeito 44-Operador Comercial-60 anos)

As declarações dos gerentes sobre atitude de sua chefia para promover o bem estar e a motivação foram:

"Delegar dentro do possível a autonomia para a equipe para tomar decisões; ter um bom relacionamento pessoal com a equipe" (Sujeito 2-Gerência-30 anos)

"Fazendo reuniões onde as equipes possam ser ouvidas e assim tomar decisões em grupo; ter um bom relacionamento e saber aceitar opiniões" (Sujeito 4-Gerência-26 anos)

ENTREVISTA:

Com o objetivo de conhecer a filosofia da administração da empresa, foi feita uma entrevista com o diretor e os dados coletados foram usados na análise da pesquisa.

À pergunta:

"QUAIS AS DIRETRIZES BÁSICAS DA EMPRESA PARA A SUA GESTÃO?", o diretor respondeu:

"Ter informação boa. Isto não é diferencial mas é o básico para a empresa; Ter a gestão de treinamento, para formar e preparar pessoas; Estabelecer o que centralizar e o que descentralizar, os gerentes não tem informações para tomar todas as decisões, a estratégia deve ser feita em cima de dados; Gestão do cliente um a um, onde se possa conhecer a vida e o hábito dos clientes; Política

de preços baixos, porque não há quem não ligue para preços e a Localização acessível das lojas"

Na questão:

"QUAIS AS DIRETRIZES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?", o diretor declarou:

"Priorizar o bem estar do funcionário, porque é ele que está produzindo e ele deve ganhar pelo que produz"

Na questão:

"QUAIS AS AÇÕES QUE DEFENDE JUNTO AOS RECURSOS HUMANOS?", A resposta foi:

"É muito importante o treinamento; a remuneração por resultados; a ação gerencial em cima de fatos objetivos na relação com o funcionário; a avaliação por feedback 360 graus, tanto para os gerentes como os subordinados; definir as habilidades que o funcionário tem que ter, mostrar o que ele sabe e o que não sabe; por exemplo: o funcionário quer ser gerente ele sabe o que precisará conhecer"

Na questão:

"QUAIS OS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS AÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?". A resposta foi:

"Acredito que os funcionários tenham liberdade de expressão e livre acesso aos gerentes e diretoria; quanto a remuneração há muito o que fazer, como ter a informação em sistema para poder avaliar os funcionários; sinto muita empolgação quando faço a contratação de alguém para a empresa mas igualmente fico muito magoado quando alguém tira um funcionário, sinto pela empresa; A empresa precisa fazer mais para quem é melhor, pois eles são reconhecidos apenas quando querem ir embora"

Na questão:

"O QUE É GESTÃO PARTICIPATIVA PARA A EMPRESA?", o diretor mostra ela ainda não é uma realidade na empresa:

"Praticamos muito, em tudo que vamos fazer; não fazemos nada sem que o nível gerencial estejam de acordo; Isto seria importante que acontecesse em toda empresa; Nossos gerentes não são participativos, pela sua origem de outras empresas"

Na questão:

"O QUE A EMPRESA ESPERA ALCANÇAR COM A GESTÃO PARTICIPATIVA?", o diretor declara que:

"Tudo que se discute em grupo o resultado é melhor; quando uma pessoa participa ela se sente comprometida; Se o salário suprisse as necessidades básica, participar seria a coisa mais importante para ele; A participação é como se aquilo (empresa) fosse dele(funcionário); É muito importante que o funcionário tenha acesso as informações; existe um paradigma de que o empresário ganha muito e ele (funcionário) não tem nada; se os funcionários tivessem acesso as informações teriam outras idéias"

Os dados coletados foram apresentados de forma detalhada para permitir a compreensão do contexto em que os argumentos foram construídos pelos sujeitos, permitindo assim, uma análise crítica dos discursos acerca dos significados destes argumentos na compreensão das questões como a condição humana, a participação e a relação trabalhador-supervisor.

Os dados estão analisados e discutidos a seguir, considerados os objetivos do trabalho e as hipóteses levantadas.

CAPÍTULO 3

DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

A CONDIÇÃO HUMANA NA EMPRESA E COMO A GESTÃO É PERCEBIDA PELOS TRABALHADORES.

Os resultados quantitativos apurados e as declarações dos trabalhadores indicam índice de insatisfação significativo em relação ao salário, às condições de trabalho e à segurança e ao reconhecimento sobre a importância do trabalho. Este grau de insatisfação é demonstrado pela porcentagem de respostas classificadas como ruim e regular:

- 38% dos pesquisados apresentam insatisfação com o salário. A maioria dos trabalhadores do supermercado, recebem o piso salarial da categoria e possuem expectativas de um salário maior.

- 36% dos pesquisados apresentam insatisfação em relação ao reconhecimento obtido sobre a importância de seu trabalho. *"ser bem reconhecido pelos seus superiores, como um profissional e não ser motivo de dúvidas e desconfiança.."*

(Sujeito 12-Operador Comercial-23 anos). Esta declaração ilustra a preocupação do trabalhador com a opinião de seu supervisor sobre o seu trabalho, seja por motivo de auto-estima ou medo da perda do emprego.

- 34% apresentam insatisfação em relação às condições de trabalho e segurança. A jornada de trabalho no supermercado é um ponto bastante crítico, devido à necessidade de cumprimento de horário em finais de semana e a cobertura de dois turnos de horário, sob o regime de escalas flexíveis. Outro fator agravante é o pico de trabalho, principalmente para os operadores de caixa em dias de bastante movimento de clientes.

Há outros dados, que podem ser considerados significativos: -

- 24% se queixam da comunicação e da informação recebida no ambiente de trabalho;
- 20% reclamam da falta de conhecimento sobre os objetivos da empresa e,
- 22% estão insatisfeitos em relação a sua participação e integração.

"trabalhar com segurança e conhecimento sobre os objetivos da empresa e liberdade para dar idéias e fazer críticas" (Sujeito 8-Operador Comercial-23 anos), a declaração demonstra a ansiedade do grupo em relação à integração na empresa.

Uma maioria bastante significativa apresenta satisfação em relação às condições humanas e ao relacionamento com a supervisão:

- 94% apresentaram respostas "bom" ou "ótimo" para o item realização com o trabalho que faz;

- 90% estão satisfeitos com o relacionamento no ambiente de trabalho;
- 82% estão satisfeitos em relação ao acompanhamento da supervisão ao trabalho que faz e,
- 78% estão satisfeitos com a liberdade para dar idéias e fazer críticas, pois acreditam que exista um espaço satisfatório para a participação.

Ainda em referência a questões relativas às condições humanas e ao relacionamento com as chefias, observamos uma série de declarações que mostram a percepção dos trabalhadores.

O relacionamento do supervisor com os trabalhadores é traduzido por declarações indicativas de carências:

"...deveria ter mais compreensão, companheirismo, dar mais atenção aos funcionários, como por exemplo dar bom dia"

(Sujeito 6-Operador Comercial-27 anos). Os trabalhadores são constantemente estimulados a 9

□bjbjýĭýĭ□□□□□□□□□□□□□□□□□□, ð□□Ÿ¥□□Ÿ¥□□«□□□□□□□□□□□□□□□□

- 86% dos trabalhadores pesquisados, dão importância à participação nas decisões. Isto quer dizer que as ordens não devem ser uma prerrogativa isolada dos gerentes.
- 92% querem mais clareza dos objetivos e o acesso às informações, pois consideram que isto é importante para que possam participar efetivamente das decisões.
- 96% acham importante receber abertura do supervisor, falar e ser ouvido.
- 96% dão importância à oportunidade de participar de diálogos e debates.
- 94% acham importante o trabalho de equipe onde as idéias e os méritos sejam de todos e não de uma só pessoa.
- 88% consideram importante debater as idéias com liberdade e discutir de igual para igual para com todos.
- 88% dão importância a buscar o consenso nas discussões, onde a melhor idéia seja a escolhida.
- 96% consideram que o compromisso de todos em relação às decisões tomadas pela equipe é bastante importante.

A tendência de respostas destes trabalhadores demonstra a grande relevância da participação, que tende a oferecer maior conforto e motivação no ambiente de trabalho.

Quando questionados sobre quais atitudes do supervisor poderiam promover o bem estar e a motivação da equipe, foram apresentadas respostas que mostram ainda deficiência no processo de participação: "*o supervisor deveria dialogar mais*

com os funcionários” (Sujeito 6-Operador Comercial--27 anos); “cabe ao supervisor representar o funcionário de forma a garantir melhores condições na realização do trabalho, mostrar à diretoria o quanto é importante a participação dos funcionários nas decisões mas sem prejudicá-los, sendo de forma livre” (Sujeito 22-Operador Comercial-21 anos). Esta declaração demonstra o conflito entre o desejo de participar e o medo da punição que ela poderia trazer. Demonstra, também, a necessidade de mediação da liderança através do supervisor que fale em nome da equipe.

A participação na gestão é vista pelo trabalhador como um espaço para se tratar dos “assuntos” da empresa, sem uma extrapolação para suas demandas de vida. A forma de gestão participativa ainda é olhada com desconfiança porque o trabalhador considera que a empresa poder prejudicá-lo a partir do que disserem. Isto mostra que a empresa, a despeito de seus esforços em torno da política de participação, ainda mantém sua equipe com a percepção de que ainda permanece a visão tradicional da gestão participativa, onde as demandas pessoais devem ser contidas, restringindo assim a liberdade de manifestação de seus trabalhadores.

A estrutura hierárquica permanece bastante presente e ainda mais forte do que a gestão tradicional, porque esta participação se dá via supervisor, nos momentos criados por

ele, em condições em que pode conhecer mais profundamente as idéias de seus subordinados e assim controlá-los.

A VISÃO GERENCIAL SOBRE A GESTÃO E OS PRESSUPOSTOS VÁLIDOS PARA GESTÃO PARTICIPATIVA

"A gestão participativa na empresa deve envolver toda a equipe, para debater idéias com liberdade de expor e discutir de igual para igual com todos, onde a melhor idéia seja a escolhida para alcançar os objetivos da empresa" (Sujeito 2-Gerência-30 anos). Esta linha de declaração das gerências de área mostra que a participação é considerada importante principalmente porque há a idéia de que ela atenua as situações de conflito entre os interesses da empresa e os dos trabalhadores. Tal discurso pode ser considerado uma tentativa de contemporizar as expectativas de ambas as partes, até mesmo como forma de garantir o desenvolvimento do papel gerencial.

Para o diretor, a gestão participativa, ocorre mais no nível superior, isto é entre os gerentes e a diretoria: *"praticamos muito", mas no nível gerencial(lojas) há dificuldades, porque, nossos gerentes não são mais participativos pela sua origem (outras empresas)".* O que se pode depreender é que a idéia de participação se estabelece mais em decorrência da experiência anterior de cada gerente do que por força da

política formalmente defendida e estimulada pela empresa. As políticas de participação não aparecem nas diretrizes de gestão e nem nas diretrizes para os recursos humanos, apresentadas pelo diretor durante a entrevista.

O acesso à informação, é considerado importante bem como a liberdade de manifestação. Isto é citado como um dos resultados observados na empresa em relação aos seus recursos humanos.

Quanto ao que se espera sobre a gestão participativa na empresa o diretor considera que: *"um todo que discute em grupo, o resultado é melhor"*; *"quando a pessoa participa ela se sente comprometida"*. O valor e a vantagem da participação são inegáveis nos argumentos observados, porém, não são citados quais os resultados e quem são os beneficiados, assim como, de que forma a participação ocorreria.

Pode-se observar que existe uma consciência por parte da empresa em relação às suas limitações quanto à condição de trabalho, como coloca o diretor: *"se o salário suprisse as necessidades básicas, estar participando na empresa seria a coisa mais importante para o funcionário"*. Esta fala demonstra o caráter fundamentalmente humano e importante da participação, quando colocado em um patamar equivalente ao da remuneração.

A visão gerencial da participação demonstra um caráter utilitário, à medida que enfoca o seu benefício para a

empresa de forma unilateral, com preocupação voltada aos seus resultados operacionais. De outra forma a participação poderia ser substituída por outro recurso de gestão que oferecesse melhor resultado.

As armadilhas decorrentes do discurso da participação porém, não devem ser consideradas impedimentos para o seu fomento dentro das empresa, pois a participação é uma das grandes expectativas dos trabalhadores, principalmente como forma ética e saudável de relação humana e como tal deve ser estimulada.

Se a participação é a expectativa natural, a não participação é o resultado de uma política repressiva e controladora dos impulsos humanas, caracterizando-se como uma supressão de uma das características fundamentais do homem e do cidadão, que é a sua livre manifestação, isenta de medo ou culpa.

A participação deve ter parâmetros para contribuir para a ação humanizadora da empresa. O oferecimento de acesso à informação; o oferecimento de abertura às mudanças; a criação de canais para a participação; o comportamento de evitar o personalismo com a promoção do valor da equipe; promoção do debate de idéias com o máximo de liberdade; o estímulo à tomada de decisão por consenso; o desenvolvimento de compromisso de todos com as decisões tomadas, são aspectos que podem tornar real a construção da participação realmente efetiva na empresa.

Integração dos Dados da Pesquisa com a Fundamentação Teórica

A prática da gestão das organizações é cerceada pelo conflito entre os trabalhadores e a empresa. A própria gestão poderia ser compreendida como a estratégia organizacional para lidar com este conflito. O cotidiano da organização se caracteriza pela busca do equilíbrio entre as partes, onde a empresa procura adaptar a sua forma de gestão, visando o alcance de resultados, através da utilização de seus meios e equipe laboriosa. O alcance dos resultados depende do envolvimento dos trabalhadores que se organizam e reagem a toda mudança que possa significar desconforto e sofrimento:

"Enquanto se submetem ao padrão dominante de sentido, os trabalhadores em geral lutam para desenvolver um sentido próprio, caracterizando a 'organização informal' "(Morgan e Smircich in Bergamini e Coda, 1997, p.210).

Os trabalhadores passam a constituir uma organização social paralela, na mesma proporção em que se sentem à margem do interesses e objetivos organizacionais, situação esta, que tende a contribuir para um conflito destrutivo.

Desta forma a organização precisa exercer o papel peculiar de mediação do conflito:

"sendo que esta tensão inerente é que pede o desenvolvimento de liderança tipo mediação, estabelecendo uma ponte entre a

corrente dos requisitos da estrutura institucionalizada e as inclinações naturais dos agentes humanos". (Morgan e Smircich in Bergamini e Coda, 1997, p.210).

Ao se ocupar de um papel de mediação, as lideranças constituídas da empresa assumem uma função característica das organizações burocráticas de estabelecer a "ordem" através de seus mecanismos gerenciais.

Se podemos dizer que o papel de mediador é uma característica intrínseca das organizações burocráticas, então as práticas participativas, tendem a ser consideradas fortalecedoras deste processo de mediação. Quando a participação está instalada, reina muitas vezes o caos, como um momento da busca de alternativas, que necessitará contar com auxílio da liderança formal para se restabelecer o controle. "*(o supervisor) acompanha meu trabalho sempre junto a mim, isto é bom porque assim sei como é que ele quer que seja feito*" (Sujeito 10-Operador Comercial-20 anos). Esta declaração demonstra o poder consolidador da liderança, mantendo o trabalhador submetido a uma condição controlada.

Existe uma expectativa estereotipada na empresa, de que o chefe deva resolver problemas, isto é explicar ou validar um procedimento. "*Meu supervisor desenvolve reuniões semanais, informando aos supervisionados as novas informações necessárias do cotidiano...me sinto satisfeita pois consigo me expressar bem com o meu coordenador*" (Sujeito 18-Operador

Comercial-22 anos). Esta situação é reforçada pelo controle ao acesso do conhecimento, restrito a poucas pessoas na organização.

"...a burocracia é sempre um sistema de dominação ou de poder autoritário, hierárquico, que reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo" (Motta E Pereira, 1991, p.15).

Com poucas informações, o trabalhador se torna muitas vezes, vítima de suas próprias ações, pois tende a incorrer em erros que acabam por requisitar soluções dos supervisores. O trabalhador tem a impressão de que realmente não está preparado para ousar, tomar a iniciativa ou participar. A partir disto ocorrem até mesmo queixas de alguns gerentes de que sua equipe não quer participar.

Quando o trabalhador diz:

"Meu supervisor me acompanha muito bem e me ajuda com muitas coisas. Eu me sinto muito bem, pois é para o meu próprio bem que ele me supervisiona" (Sujeito 17-Pacoteiro-16 anos), isto demonstra que a ajuda do supervisor é percebida com um benefício pessoal estabelecendo uma relação de desigualdade e desequilíbrio. Neste contexto, a participação poderia ser considerada uma contradição.

" A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referencia á

mudança da contradição das populações e das contradições dos trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social de outro." (Pagés, 1993, p.31)

As respostas às contradições apresentadas, se tornam mais difíceis em uma situação de proximidade das relações internas, pois, mesmo através de um ambiente de aparente liberdade de expressão das idéias, está presente o monopólio do sistema de mediação. Esta relação compromete a condição humanizadora do trabalho.

"O poder dos gerentes se explica sobre o fundo negativo das contradições sociais, consiste justamente em colocar seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições da sociedade capitalista em desenvolvimento."

(Pagés, 1993, p.33)

No comentário da gerência do supermercado: *"trabalhar em equipe onde todos tenham um só objetivo"* (Sujeito 5-Gerência-29 anos), compreende-se que a expressão "um só objetivo", significa a exclusão de outros objetivos conflitantes com os interesses da empresa, desta forma o "objetivo de todos" passa a ser prioritariamente os objetivos da empresa, ou até mesmo os objetivos dele, supervisor.

Esta ação mediadora do papel gerencial, não consegue impedir completamente a presença de uma relação conflituosa pois as demandas dos trabalhadores, permanecem insatisfeitas. O apelo à participação, neste sentido, é desejada por atenuar a

pressão sofrida pela empresa, porque o trabalhador encontra um canal para que possa expressar suas insatisfações, ao menos, em relação às condições de trabalho ou qualidade dos serviços, que se encontram dentro da área de interesse comum entre o trabalhador e a empresa.

A adoção da política participativa porém, permite a viabilização de um dos grandes vetores da gestão que é o apelo ao trabalho de equipe. O trabalho de equipe tende a oferecer uma consciência de grupo aos trabalhadores, ao mesmo tempo que promove a sua integração ao todo organizacional. A dimensão grupal do trabalho resgata uma condição humana importante, que muitas vezes, se perde dentro de uma estrutura de trabalho fragmentado.

A GESTÃO PARTICIPATIVA E O TRABALHO DE EQUIPE

O interesse dos trabalhadores pela participação é bastante claro, porém, o tipo de participação que contempla as expectativas e demandas dos trabalhadores, é que necessita de uma profunda reflexão.

"Me sinto muito orgulhoso e muito alegre quando trocamos idéias sobre o serviço, discutimos sempre um assunto bom para ela (supervisora), para a empresa e para mim" (Sujeito 44-Operador Comercial-60 anos). Esta expressão indica a preocupação com a busca de uma forma de participação que contemple os anseios dos agentes envolvidos, reconhecendo-os

como distintos. Do ponto de vista das equipes há a compreensão de que existe a necessidade de equilíbrio para a satisfação das partes, não se justificando o processo de mediação ser prerrogativa exclusiva da empresa.

A intolerância à manifestação dos grupos dentro da organização, tende a dificultar o processo de integração. O grupo é percebido como uma ameaça irracional, que precisa ser contida e controlada, pois isto sempre permeia as relações informais:

"...surge uma 'incongruência básica', entre a personalidade e a organização formal, o que dificulta a 'integração' "

(Argyris apud Coradi, 1986, p.99)

As tecnologias de gestão empreendidas pela organização reconhecem a dificuldade de manter à margem os trabalhadores no processo de decisão. Portanto vêm a necessidade de construir um determinado modelo de participação que possa manter sob o controle os objetivos defendidos pela organização.

A questão da participação se apresenta como um grande paradoxo, por um lado ela pode significar uma tecnologia alienadora do trabalhador e por outro ela também pode significar uma avanço para um processo de reflexão e consolidação dos grupos dentro da empresa. A gestão participativa assume um caráter bastante utilitário,

principalmente quando se posiciona de forma declarada e exclusiva, em função de metas de produtividade e qualidade.

"Neste aspecto, em particular, a participação pode traduzir-se facilmente em cooptação." (Motta, 1986, p.115).

As ameaças da gestão participativa à condição humana dos trabalhadores, tende a ser maior do que a gestão tradicional. Enquanto esta última mostra a sua forma de ser, a primeira tende a escamotear uma relação opressiva e manipulatória.

Conforme declaração do nível gerencial: *"A gestão participativa na empresa deve envolver toda a equipe, para debater idéias com liberdade, expor e discutir de igual para igual, com todos, onde a melhor idéia seja a escolhida para alcançar os objetivos da empresa"* (Sujeito 2-Gerência-30 anos). O discurso do "igual para igual" é embotado pelo desfecho "objetivo da empresa", de forma categórica. Os objetivos são definidos pela própria empresa como sendo os dela, pois é a visão gerencial que representa a visão oficial da organização.

A participação nas empresas não surgiu como uma estratégia de ação "desejada", pois historicamente ela sempre foi reprimida e combatida, mas a gestão participativa, mais que almejada e estimulada foi incorporada pela estrutura formal da organização em função das novas demandas do trabalhador.

O processo participativo como fenômeno social, não se verga a um controle absoluto, ao contrário, ele estimula a

informalidade e subjetivação do trabalhador e dos grupos. Por isso ele se humaniza à medida que exerce um papel de confronto entre os interesses pessoais e os interesses organizacionais.

Para o trabalhador, *"Uma reunião participativa deve ser com um representante (operário) de cada setor, que possa realmente transmitir as idéias, incertezas e angústias dos operários, sem ser repreendido depois. O diálogo é o meio principal de integração das classes operárias"* (Sujeito 18-Operador Comercial-22 anos). Nesta colocação o que se expressa é a preocupação com as demandas do grupo, isto é com a "classe operária". O trabalhador sabe que existem as forças repressivas contra a manifestação dos conflitos ainda que de forma velada, por isso talvez pondere que ao menos o diálogo possa ser um canal válido de manifestação das suas demandas.

"A tática da repressão, traduz no uso da força para aniquilar o conflito. O que se consegue, na verdade, é a eliminação do sintoma, não do conflito. A figura da autoridade determina que os litigantes cessem a disputa e proíbe manifestações a respeito, sob pena de aplicar punições caso insistam em prosseguir a querela" (Moscovici, 1994, p.8).

Mesmo que a relação conflituosa se estabeleça, a organização mostra que poderá agir todas as vezes que sentir que perdeu o controle.

As formas participativas tendem a afrontar uma certa ordem estabelecida na empresa, através das "interferências" dos trabalhadores. Estas interferências, levam a empresa, muitas vezes, a mudar a sua forma de operar ou até mesmo contemporizar as necessidades mais imediatas, conforme a colocação de um gerente: *"Saber ouvir o funcionário e respeitar a jornada de trabalho, para não se desmotivarem e vir cobrar dos coordenadores"* (Sujeito 3-Gerência-35 anos); *"É muito importante para o funcionário quando é convidado para uma reunião participativa. O gerente tem que ser transparente"* (Sujeito 1-Gerência). Estas concessões fazem parte da estratégia de dar vazão às demandas do grupo, para que elas, perdendo intensidade, possam facilitar o controle. A gerência tende a não se opor de maneira direta às manifestações consensuais do grupo, ao contrário, pode ser levada até a encampá-las aos objetivos da organização.

Isto leva a um processo distorcido da participação por parte do corpo gerencial, uma vez que a participação requer um partilhamento significativo de poder e não a sua potencialização por mecanismos de dominação e manipulação.

"O que acontece quando a unidade opera razoavelmente bem? Os gerentes que preferem 'o modo como sempre fizemos' usualmente resistem à proposta de mudança para o trabalho de equipe, porque percebem como ameaça a grande transição na mentalidade

e conduta exigida por esse tipo de trabalho" (Moscovici, 1994, p.18)

Toda mudança significativa, envolve uma revisão do partilhamento do poder. A possibilidade de perda do poder leva ao aumento da resistência por parte do comando na empresa. A gestão participativa é mudança ameaçadora, por atingir diretamente o papel gerencial.

A política de participação implementada pela empresa, tende a apresentar um viés bastante característico que é o estímulo à "nossa forma de participação", isto é à participação conduzida pelos gerentes.

A manipulação transita entre o paternalismo imobilizante, pelo gerente, no papel de "grande irmão" ou "pai" de toda a equipe até o desenvolvimento de posição autoritária dentro do grupo, onde o supervisor é o centro e o condutor de todo o processo.

Pela declaração do diretor do supermercado: *"nossos gerentes não são participativos pela sua origem (outras empresas)"* entende-se que os gerentes não estão dispostos a abrir mão de sua prática pessoal de gestão, via de regra, calcada na postura autocrática.

A gestão participativa, porém, não necessita se colocar em confronto com outras práticas de liderança e sim, pode, ser compreendida como uma expansão das relações entre o trabalhador e a empresa. Portanto, participação não significa

a sobreposição do coletivo em relação ao individual mas sim, uma reflexão sobre um aspecto ausente, via de regra, da relação de trabalho das instituições. A participação neste sentido problematiza o personalismo do processo de decisão instalado.

"Nossa cultura valoriza sobremaneira a responsabilidade e a realização individual. No sistema escolar , as notas, os prêmios, as honras, o progresso seriado, as bolsas de estudo são estabelecidos claramente com base na competição individual. No ambiente de trabalho, os cargos e funções, as escalas salariais, as avaliações de desempenho, as promoções, os planos de carreira são igualmente baseados no desempenho individual." (Moscovici, 1994, p.21)

Embora não se possa negar o âmbito individual, uma vez que ele faz parte das expectativas que caracterizam uma relação humanizada, sem a compreensão e a valorização da dimensão coletiva do trabalho o que existe é o individualismo e o isolamento, onde a tendência das pessoas é o falar individualmente e reservadamente fortalecendo a situação de medo e submissão, tão opressiva na relação de trabalho.

"Saber ouvir quando solicitado, tentar ajudar se necessário, ser franco e objetivo, fazer críticas construtivas" (Sujeito 7-Operador Comercial-26 anos). Esta colocação demonstra a expectativa do trabalhador em relação às atitudes de seu supervisor, mostrando a necessidade do "feedback" individual

em destaque em relação ao grupo. Porém é muito importante que o grupo tenha a prerrogativa de refletir sobre as questões que o atingem, pois a personalização muitas vezes deforma a compreensão da relações entre as pessoas e os grupos. Em um comentário sobre como deveria ser a participação, o trabalhador coloca: *"Tem que ser tratado com igualdade, não se deve ter preconceitos com os trabalhadores e suas idéias. Os trabalhadores tem mais noção da empresa do que o próprio proprietário"* (Sujeito 34-Pacoteiro-14 anos). Esta colocação demonstra a expectativa em relação à promoção do papel do trabalhador, como forma de integração à organização como um fenômeno único e indivisível.

E é nesta condição que a participação pode desempenhar um papel importante para o equilíbrio da relação trabalhador-empresa, isto é, todos os objetivos sendo explicitados para a busca do consenso e compromisso com a sua realização.

O desequilíbrio do poder dentro das organizações, como um dos fatores que a levam a um processo de fragmentação e deterioração, pode ser causa mais importante do que o próprio conflito de interesses que via de regra é anulado ou dissimulado.

A busca equilibrada da satisfação de todos os agentes presentes na organização, ela própria, o trabalhador; o cliente; a comunidade, poderia proporcionar a todos uma

existência mais saudável, do ponto de vista social e psicológico?

"A abordagem holística, baseada no conceito de 'holos', termo grego que significa 'inteiro', 'completo', preconiza a feição sistêmica do mundo. Unidades aparentemente distintas tendem à organização dinâmica de totalidades interdependentes e que constituem 'partes' e o 'todo', simultaneamente. Contrapõem-se, deste modo, à visão fragmentada do homem, da natureza e do cosmo, adotada pela ciência ocidental nos últimos três séculos." (Moscovici, 1994, p.23)

Dentro de uma abordagem holística ,para estabelecer-se uma organização equilibrada, é preciso abandonar a visão fragmentada do homem. O exercício pleno da condição humana, neste sentido, passa a ser um dos fatores preponderantes para a própria sobrevivência destas organizações.

O recurso da fragmentação dos objetivos na empresa, se estabelece como uma estratégia de dar sentido a algo que não se sustenta sob uma perspectiva de visão do todo. Os objetivos de pessoas e grupos se interrelacionam com os objetivos institucionais da organização e apresentam inúmeros pontos de convergência.

A experiência da empresa pesquisada, demonstra a característica de cisão de objetivos e o isolamento de pessoas e grupos, bastante típico na gestão tradicional, em relação aos propósitos oficiais da organização. Esta situação

mantém os níveis de precariedade das condições humanas ainda que se possa apresentar alguma evolução quanto a relações humanas e motivação para o trabalho.

A CONDIÇÃO HUMANA DO TRABALHADOR

A complexidade dos conflitos relativos à condição humana dos trabalhadores nas organizações, não permite fazer prognósticos com grande precisão. Os conflitos adquirem novas faces fazendo emergir novas demandas a cada momento.

Estes conflitos se expressam de forma difusa e distinta na mente dos trabalhadores, conforme a expressão: *"Os trabalhadores seja de qualquer cargo, devem ter o direito de concordar com as decisões da Diretoria"* (Sujeito 36-Operador Comercial-18 anos). O conflito entre o desejo e a sua negação, pode levar a uma distorção e incongruência dos sentidos, demonstrada na expressão: *"direito de concordar"* ao invés de *"direito de discordar"*. O discordar é visto pelo trabalhador como uma distorção.

"Existe uma incongruência básica entre os objetivos das pessoas e das empresas; isto gera frustração, malogro, enfim conflito; ...". (Argyris in Coradi, 1986, p.101).

A participação pode significar um avanço à medida que, pelo domínio da palavra, o trabalhador ultrapasse sua condição de insumo organizacional e assuma uma posição de agente ativo em seu processo de trabalho. Este avanço pretendido não

significa a eliminação das contradições na relação com o trabalhador, já que esta condição complexa se insere em um contexto mais amplo e é intrínseco ao próprio modo de produção capitalista.

Tanto organizações como trabalhadores, possuem demandas crescentes, complexas e incongruentes entre si, por se tratarem de fenômenos sociais procedentes e dirigidos por paradigmas distintos. Talvez o que se possa cogitar neste contexto é a evolução qualitativa do papel humano nas organizações e não a eliminação plena das incongruências.

“Os homens e mulheres que povoam as organizações, são considerados na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais...” (Chanlat, 1996, p.25).

É comum os trabalhadores serem denominados de recursos humanos, ou ainda “mão de obra” em se tratando especificamente dos trabalhadores não qualificados. Estas expressões demonstram a posição ocupada pelas pessoas no contexto do processo organizacional, isto é, a posição de insumo.

Se esta é a condição do trabalhador não é coerente por parte da organização esperar que ele crie prerrogativas de intervir em um processo de decisão. Sua participação é desejada estritamente no que tange aos interesses da organização, ou então sua expressão deverá ser desconsiderada.

O silêncio do trabalhador foi inventado historicamente. Da mesma forma que a sua livre manifestação, quanto ao domínio da palavra, poderá vir a sê-lo. Pois o encontro do sujeito com o seu coletivo, permite o exercício "indomável" da sua condição humana, que por mais negada que seja, ali permanece inerente na busca de sentidos.

Chanlat salienta que:

"todo ser humano enquanto sujeito, passa por uma relação poliforme com o outro. É através dele que ele se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimentos, satisfaz ou não seus desejos e pulsões." (Chanlat, 1996, p.30).

As conseqüências psicológicas nocivas para o trabalhador em decorrência da gestão das empresas, são bastante abrangentes atingindo não apenas o aspecto motivacional para o trabalho, mas as relações sociais de uma forma mais ampla. Mudar a condição humana do trabalhador é oferecer uma possibilidade de mudança de sua condição social, dado a importância que as organizações de trabalho exercem no macro-ambiente.

A gestão participativa, pode ser muito importante como uma tecnologia voltada a mudanças de relações nas organizações e na sociedade. Portanto ela necessita do domínio livre e democrático de seu uso, sob pena, de degradar-se facilmente em seus propósitos, dadas as várias interpretações que pode sofrer.

O principal componente da participação é o uso da palavra. É através dela que as possibilidades de mudanças se manifestam e as pessoas restabelecem o seu contrato psicológico com o grupo.

"..é graças ao uso da palavra que surgem conhecimentos sobre o trabalho real, que até então estavam parcialmente ocultos pelo sofrimento e defesas contra o sofrimento..."(Dejours in Chanlat, 1996,p. 169)

A palavra permite a transparência e a desmistificação das relações e podem fazê-las evoluir de uma condição opressiva para uma condição humanizada do ambiente de trabalho.

O processo de reflexão movido pela participação modifica um padrão de relação que se encontrava estabelecido pela ausência de espaços para pensar o cotidiano e que mantinha como que "aprisionados" os seus agentes.

Esta ausência de espaços participativos se constitui em uma das condições típicas natureza patológica, bastante séria: a alienação do opressor e do oprimido, ambos sob a égide da indiferença, tolerância e omissão. A acomodação e adaptação, tende a oferecer as condições propícias para a instalação e a manutenção da condição psicopatológica no trabalho.

"No nosso cotidiano podemos confrontar-nos com situações que nos minam as forças e que podem arrebentar-nos; tais situações constituem verdadeiros assassinatos psíquicos, porém apresentam-se como uma violência indireta, em relação à

qual muitos de nós, sob o pretexto da tolerância, nos tornamos complacentes, indiferentes e omissos." (Éster de Freitas, 2001, p.9)

As formas diversas de manifestações do assédio moral, se inserem de forma imperiosa e silenciosa em grande parte das vezes no contexto das relações humanas nas organizações.

O assédio assume o caráter legitimatório, à medida que se utiliza de meios coerentes para pressionar, coagir, humilhar e desacreditar a pessoas, tais como, necessidade trabalho urgente, cumprimento de metas, aprendizagem de novas tarefas dentre outros. Desta forma a pessoa não consegue defender-se, acreditando que realmente é incapaz, insegura e improdutiva, então, se silencia, cede e se submete.

Até que ponto esta situação típica de assédio moral sobreviveria a um processo profundo de reflexão e participação? Quais pressupostos poderiam ser validados para um processo de gestão participativa amplo?

À medida que a participação ocorre, existe a possibilidade de se constituírem coletivamente os objetivos de todos os agentes envolvidos na organização. Não se trata da eliminação dos conflitos, mas da sua explicitação, inibindo, assim, a sua dissimulação de caráter patológico que tende a oferecer sofrimento psíquico muitas vezes acentuado.

O processo de gestão das organizações tende a apresentar uma influência muito importante no bem estar das pessoas que

nelas atuam, principalmente, quanto aos seus aspectos psicológicos. O bem estar das pessoas pode ser afetado pelo estilo de gestão, caracterizando prejuízo às condições humanas, fator importante tanto para os trabalhadores assim como para as organizações, no alcance de objetivos de ambos.

CONCLUSÕES E APLICABILIDADE DO ESTUDO

As condições observadas na empresa estudada, são bastante características das organizações burocráticas atuais da região. Estas organizações detêm um contingente significativo de trabalhadores que apresentam insatisfação quanto às suas demandas. Esta situação é possível ser observada, seja através da manifestação direta dos desconfortos, seja pela forma dissimulada de seu discurso complacente e condescendente, quando trata de sua relação com a empresa.

Pode ser observado uma série de medidas que caracterizam a tecnologia de gestão da empresa estudada. A sua gestão está estabelecida de tal modo que conduzem à quase exclusividade das preocupações para com os objetivos específicos da empresa, ainda que a mesma se utilize de uma forma participativa de gestão.

A participação oferece boas possibilidades para a melhoria da condição humana para o trabalhador na empresa, principalmente quanto ao seu aspecto psicológico, porém, ela por si só, se apresenta no máximo como uma possibilidade viável mas não concreta de melhoria.

Esta possibilidade pode ser observada pela satisfação que o trabalhador expressa, quando vivencia situações participativas, onde é consultado e tem suas opiniões valorizadas.

As formas participativas exigem uma postura ética e política por parte da organização porque representam um paradoxo, que pode ter um significado de manipulação e exploração do trabalhador, que se encontrará indefeso frente ao discurso atraente de integração que a participação oferece. E por outro lado, pode possibilitar a promoção humana do trabalhador através da conquista de espaços de manifestação e subjetivação.

A empresa pesquisada, não possui políticas definidas que contribuam para uma participação plena de seus trabalhadores, submetendo-os a diversas possibilidades de manipulação.

A prática da gestão participativa na empresa, tem se dado mais pelas contingências das suas operações e às características de seu negócio, do que pela sua convicção quanto a mudanças na relação empresa - trabalhador. Com o processo de redução dos níveis de supervisão, as empresas

tiveram que aproximar sua base operacional da alta administração, com isto a gestão participativa ganhou impulso.

O processo de participação, que passou a fazer parte do cotidiano da empresa, demanda uma tomada de posição que problematize a sua utilização no processo de gestão. A gestão participativa, para ser efetivada, supõe uma condição de reflexão de caráter coletivo. Ela precisa ser inventada a cada momento e em cada situação, para manter as suas reais possibilidades inovadoras. Para manter sua coerência, os membros do grupo ou equipe devem participar na consolidação da política participativa da empresa.

Sem adquirir um caráter limitador, que poderia desconfigurar a participação, é possível considerar determinados princípios para operar de fato, uma gestão participativa que signifique evolução das condições humanas dos trabalhadores nas suas relações com o ambiente organizacional. Estes princípios foram apresentados e validados pelos trabalhadores durante o trabalho de pesquisa:

1. Transparência significa clareza e acesso às informações.

Os processos, políticas, objetivos e conhecimentos são a base de uma participação consciente e produtiva. Essas informações são necessárias para se compreender os aspectos globais dos

fenômenos abordados bem como os diferentes pontos de vista dos agentes envolvidos na participação.

2.Oportunidade - É o oferecimento de mecanismos e canais de participação.

A participação somente acontece se existem espaços para tal. Ocorre ainda a necessidade de uma definição de estratégia de condução dos mecanismos participativos, evitando-se os riscos de seu enviezamento e comprometimento dos objetivos a que se propõe. Estes mecanismos e canais devem perpassar toda a relação trabalhador - empresa e não ficarem limitados a situações isoladas.

3.Abertura - Estabelecer a possibilidade de mudança.

A organização e suas lideranças dever estar dispostas a oferecer abertura às mudanças, senão a participação não terá sentido para os envolvidos. A relativização e flexibilidade norteiam o trabalho de participação, não excluindo a possibilidade de a organização manter o seu núcleo e seus fatores de coesão, porém, ainda assim a "natureza" organizacional necessita encontrar validação através da visão predominante de seus membros.

4. **Debate** - Reflexão conjunta pelo uso livre da palavra.

Embora não seja o meio exclusivo, não pode existir participação efetiva sem o uso livre da palavra, por todos os seus agentes. Essa política deve permitir o amplo acesso do trabalhador aos momentos de debates e reflexões coletivas, evitando a prática de definir representantes e porta vozes. A voz se manifesta quando existe a interlocução, que pressupõe a audição estimuladora, pois a atitude de desaprovação e desconsideração ou sofisticação do debate, tende a inibir a manifestação verbal.

5. **Anonimato** - impessoalidade e equidade no trato das idéias e propostas.

No fenômeno da relação grupal, é possível observar que o debate, muitas vezes, transcorre embotado por uma série de interferências que desconfiguram o objetivo principal do mesmo. No debate empreendido pela equipe, líderes e liderados, muitas vezes, analisam as idéias principalmente a partir de quem as emitiu, aprovando-as ou reprovando-as. Se a idéia é do diretor da empresa, por exemplo, pode ser melhor recebida do que a idéia daquele gerente pouco simpático com o grupo.

Neste sentido o anonimato ou a impessoalidade no encaminhamento das idéias, pode permitir a eliminação dessas interferências. Outro fator é a forte tendência personalista

da liderança que tende a trazer para si o mérito das idéias e dos empreendimentos, caracterizando a expressão "esta idéia é minha", o que pode causar no grupo sentimentos de rivalidade e isolamento.

6. Consenso - Adotar o princípio da coerência e da apuração da melhor resposta.

O consenso é o resultado do processo de reflexão coletiva, através do debate e diálogo, onde o máximo de *insight's* são avaliados e testados pelo grupo. Quanto maior o número de possibilidades aventadas para o problema em questão, maior a possibilidade de uma solução consensual válida. O consenso não deve ser confundido como a adoção da opinião da maioria, pois esta posição se sustenta sob o paradigma inquestionável de que maioria tem sempre razão ou a melhor solução.

A maioria é importante para o processo de validação, que deve ocorrer de forma posterior ao debate participativo, sendo recomendável o estímulo por uma liderança preparada para a condução deste processo.

A obtenção do consenso não pressupõe eliminação do conflito, ao contrário ele deve estimular o conflito produtivo, onde se possa inibir o pensamento linear e homogêneo.

7. Compromisso - Adoção e defesa coletiva dos princípios e idéias adotadas.

Ao trabalhador são dados duas possibilidades: cumprir ordens ou assumir compromissos. Quando se aliena o pensamento da ação, se divide a "arte" da "inspiração" e se separa o fazer da vontade. O trabalhador busca estabelecer o sentido de seu trabalho, como uma necessidade psicológica básica de equilíbrio mental e de coordenação entre sua energia e seu trabalho. Desta forma, o compromisso é o resultado desta integração e não uma insubordinação arquitetada de forma deliberada.

O compromisso permite que o grupo se articule em torno de objetivos, construa e destrua, como expressão do domínio que possui sobre o seu trabalho e desta forma exerça o seu papel como agente do processo e não como insumo isolado.

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA

A implementação da gestão participativa se dá através do compromisso de toda organização para com os princípios adotados. Ela não muda necessariamente os interesses das partes, mas promove a sua manifestação e explicitação. Estas manifestações permitiriam o exercício das capacidades humanas peculiares, como participar, criar, realizar e desta

forma usufruir de condições psicológicas mais confortáveis que favoreçam a auto-estima e confiança.

À medida em que a prática participativa se consolida o grupo se apropria de novas prerrogativas que permitem atualizá-la de forma constante. Os conflitos ideológicos e de classe, não são extintos, mas clarificados, nem tampouco a organização se destitui de seu interesse econômico e de influência, porém, ao explicitá-lo, limita-o e inseri-o no contexto total da organização e a sociedade.

A gestão participativa, permite estabelecer um nova relação com a própria sociedade, a partir do momento que se torna mais transparente e acessível aos seus consumidores e passa a trocar conhecimentos com clientes, estabelecendo uma relação de mútua influência e compromisso.

A gestão participativa não deve ser encarada como um meio, mas um propósito para se promover a relação trabalhador - empresa, no processo de decisão, exercitando um aprendizado de aperfeiçoamento contínuo. Quando encarada como um meio ela não consegue romper com as práticas tradicionais autoritárias, que sempre emergem quando a participação deixa de ter importância por conflitos de interesse.

A participação é um processo a ser aprendido, e tem a função de romper os condicionamentos do ambiente de trabalho na cultura do "mandar fazer" e do "cumprir ordens". E se a participação fica afeita a uma estratégia construída de forma

isolada e personificada, pode favorecer, muitas vezes, a descrença e a decepção com as práticas de participação.

A gestão participativa é o elemento consolidador da produção do conhecimento em sua forma mais plena, que é a construção coletiva. As idéias e conhecimentos isolados, permanecem como que "incompletos", pois, por mais expressivos que possam ser, não encontram a validação pela experiência dos grupos. É o coletivo que utiliza, modifica e reconstrói todo o conhecimento.

A gestão para ser de fato participativa, deve ser construída coletivamente, para ser coerente consigo mesma e deve construir seus objetivos de forma transparente e flexível, em sintonia com os aspectos específicos de seu contexto.

***"Nada acontece em caráter
permanente, somente a mudança"***
Heráclito.

BIBLIOGRAFIA:

ALMEIDA, Glabra M. O. B. e Outros. Normas Para Publicações da Unesp. Volume 4. São Paulo: Unesp, 1994.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. O Que é Participação. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. Org. Psicodinâmica da Vida Organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

CHANLAT, Jean F. O Indivíduo na Organização. São Paulo: Atlas, 1990.

CORADI, Carlos Daniel. O Comportamento Humano em Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1986.

CROZIER, Michel. O Fenômeno Burocrático. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

D'ANGELO, Hamilton. Introdução á Gestão Participativa. São Paulo: STS, 1995.

DEJOURS, Christophe e Outros. Psicodinâmica do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. A organização em Análise. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ESTER DE FREITAS, Maria. Artigo: Assédio moral e sexual: faces do poder perverso nas organizações. R A E - Revista de Administração de Empresas. Volume 41. Número 2. São Paulo: FGV, 2001.

FALCONI CAMPOS, Vicente. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia. 6ª Edição. Belo Horizonte: EDG, 1994.

FREITAG, Bárbara. Artigo: Receita Para Ler Habermas. São Paulo: Folha de São Paulo de 30/04/1995.

FRIEDMAN, Georges. O Trabalho em Migalhas. São Paulo: Perspectivas, 1972.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. Reengenharia Revolucionando a Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1985.

LERNER, Walter. Organização Participativa. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. Equipes Dão Certo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MOTTA, Fernando C.P. e BRESSER PEREIRA, Luiz. Introdução à Organização Burocrática, 7^a Edição. São Paulo: Brasiliense. 1991.

MOTTA, Fernando C.P. Organização e Poder, São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, Fernando C. P. Participação e Co-Gestão. 2^a Edição. São Paulo: Brasiliense, 1984.

PAGÉS, Max e Outros. O Poder das Organizações. São Paulo: Atlas, 1993

TRAGTENBERG, Maurício. Administração, Poder e Ideologia. São Paulo: Cortez, 1989.

WEBER, Max. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. 12^a Edição. São Paulo: Pioneira, 1997.

WEIL, Pierre. Organizações e Tecnologias Para o Terceiro Milênio. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

WORK, John W. O Líder do Futuro. São Paulo: Futura, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1 - FORMULÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA CIENTÍFICA

TEMA: "A Gestão Participativa como Estratégia para a Humanização das Organizações"

PESQUISADOR: Valdir de Campos-Psicólogo-Unesp Assis

Dados do participante:							
1. Estado Civil:	2. Sexo:	3. Idade:					
4. Nível de Instrução:	5. Religião:						
6. Natural de (cidade/estado):							
7. Cargo:	8. Tempo de experiência:						
9. Empresa:	10. Cidade:						
11. Atividade que realiza na empresa:							
Questionário:							
1. Marque um "X" na frente das questões, conforme a classificação abaixo							
1 - Ruim 2 - Regular 3 - Bom 4 - Ótimo							
QUESTÕES :				1	2	3	4
1	A minha realização pessoal com o trabalho que faço está:						
2	A minha satisfação com o salário que recebo está:						
3	O meu relacionamento no ambiente de trabalho está:						
4	A comunicação e a informação que recebo no trabalho estão:						
5	As condições de trabalho e segurança estão:						
6	A supervisão e o acompanhamento do meu trabalho estão:						
7	Os meus conhecimentos sobre os objetivos da empresa estão:						
8	A oportunidade e liberdade para dar idéias e fazer críticas estão:						
9	O sentimento de integração e participação na empresa estão:						
10	O reconhecimento sobre a importância de meu trabalho está:						
Perguntas:							
1	Quais as condições mais importantes para o bem estar do trabalhador na empresa?						
2	Como o seu supervisor(chefe), acompanha e supervisiona o seu trabalho?						
	Explique como você se sente em relação a isto?						

Obs: Utilize o verso do papel se necessário.

Questionário:

1. Marque um "X" na frente das questões, conforme a classificação abaixo

1 - Muito importante 2 - Importante

3 - Indiferente(tanto faz) 4 - Irrelevante(não tem importância)

QUESTÕES:

1	2	3	4
---	---	---	---

- | | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 1 | A participação do trabalhador nas decisões da empresa é: | | | |
| 2 | O sentimento do trabalhador sobre a maneira como é supervisionado é: | | | |
| 3 | A clareza dos objetivos e o acesso as informações é: | | | |
| 4 | Receber uma boa remuneração é: | | | |
| 5 | Receber abertura do supervisor, falar e ser ouvido é: | | | |
| 6 | Ter um supervisor que dê as ordens e saiba o que está fazendo é: | | | |
| 7 | Ter a oportunidade de participar de reuniões, diálogos e debates é: | | | |
| 8 | Não ficar irritado e com medo das atitudes do supervisor é: | | | |
| 9 | Trabalhar em equipe onde as idéias e os méritos sejam de todos e não de um só é: | | | |
| 10 | Ter uma função certa e definida conforme prevê o cargo é: | | | |
| 11 | Debater as idéias com liberdade e discutir de igual para igual com todos é: | | | |
| 12 | Trabalhar tranquilo sem ser questionado ou incomodado é: | | | |
| 13 | Buscar o consenso nas discussões, onde a melhor idéia seja a escolhida é: | | | |
| 14 | Ter estabilidade e certeza de futuro na empresa é: | | | |
| 15 | O compromisso de todos em relação as decisões tomadas pela equipe é: | | | |

Perguntas:

- [illegible]

Obs: Utilize o verso do papel se necessário.

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DE PESQUISA

Entrevistado:

Estado Civil:

Cargo:

Formação:

Tempo de Experiência:

Idade:

Questões:

1.Cite os fatos mais marcantes da história da empresa.

2.Suas diretrizes básicas para gestão na empresa.

3.Suas diretrizes na gestão de Recursos Humanos.

4.Ações que defende junto aos Recursos Humanos.

5.Quais os resultados vislumbrado, à partir das ações?

6.O que é gestão participativa para a empresa?

7.O que espera alcançar com a gestão participativa?

ANEXO 3 – Resultados da Pesquisa

Cod.

APRESENTAÇÃO DE DADOS DE PESQUISA

1

TEMA: "A Gestão Participativa como Estratégia para a Humanização das Organizações"

	1 - Ruim	2 - Regular	3 - Bom	4 - Ótimo	NR - Não Respondeu
QUESTÕES:	1	2	3	4	N R
1 A minha realização pessoal com o trabalho que faço está:	2%	4%	46%	48%	0%
2 A minha satisfação com o salário que recebo está:	8%	30%	52%	10%	0%
3 O meu relacionamento no ambiente de trabalho está:	0%	6%	46%	46%	2%
4 A comunicação e a informação que recebo no trabalho estão:	6%	18%	42%	34%	0%
5 As condições de trabalho e segurança estão:	10%	24%	48%	18%	0%
6 A supervisão e o acompanhamento do meu trabalho estão:	2%	10%	52%	30%	6%
7 Os meus conhecimentos sobre os objetivos da empresa estão:	2%	18%	44%	36%	0%
8 A oportunidade e liberdade para dar idéias e fazer críticas estão:	6%	12%	42%	36%	4%

9	O sentimento de integração e participação na empresa estão:	6%	16%	56%	20%	2%
10	O reconhecimento sobre a importância de meu trabalho está:	6%	30%	44%	20%	0%
	Parte 2					
	1 - Muito importante 2 - Importante					
	3 - Indiferente(tanto faz) 4 - Irrelevante(não tem importância) NR - Não Respondeu					
	QUESTÕES :	1	2	3	4	N R
1	A participação do trabalhador nas decisões da empresa é:	48%	38%	10%	4%	0%
2	O sentimento do trabalhador sobre a maneira como é supervisionado é:	42%	50%	4%	4%	0%
3	A clareza dos objetivos e o acesso as informações é:	50%	42%	6%	2%	0%
4	Receber uma boa remuneração é:	64%	32%	4%	0%	0%
5	Receber abertura do supervisor, falar e ser ouvido é:	74%	22%	4%	0%	0%
6	Ter um supervisor que dê as ordens e saiba o que está fazendo é:	70%	24%	2%	0%	4%
7	Ter a oportunidade de participar de reuniões, diálogos e debates é:	54%	42%	2%	2%	0%
8	Não ficar irritado e com medo das atitudes do supervisor é:	42%	50%	4%	4%	0%
9	Trabalhar em equipe onde as idéias e os méritos sejam de todos e não de um só é:	68%	26%	0%	4%	2%
10	Ter uma função certa e definida conforme prevê o cargo é:	40%	46%	8%	4%	2%
11	Debater as idéias com liberdade e discutir de igual para igual com todos é:	52%	34%	2%	8%	2%
12	Trabalhar tranquilo sem ser questionado ou incomodado é:	52%	28%	10%	10%	0%
13	Buscar o consenso nas discussões, onde a melhor idéia seja a escolhida é:	56%	32%	6%	2%	4%
14	Ter estabilidade e certeza de futuro na empresa é:	72%	24%	0%	4%	0%
15	O compromisso de todos em relação as decisões tomadas pela equipe é:	76%	20%	0%	4%	0%

Autorizo a reprodução deste trabalho.

Assis, 7 de junho de 2002.

VALDIR DE CAMPOS