

# Modelo participativo

## As organizações, o indivíduo e a gestão participativa.

### RESUMO

*A Gestão Participativa vem acompanhando o debate político e de gestão das últimas décadas. Os grandes acontecimentos mundiais como a globalização, a internacionalização das atividades, abertura dos mercados, exigências de competência, a competitividade, as inovações tecnológicas, entre outros, têm trazido grandes conseqüências para a organização do trabalho, sua dinâmica no interior das organizações e sobre as relações de conflito e consenso, na sociedade e no interior das organizações que se instalam frente a essas mudanças de cenário. Este estudo buscou compreender o que é a Gestão Participativa e suas implicações para as organizações, os indivíduos que fazem parte das organizações e para os processos de gestão das empresas.*

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão do Trabalho; Gestão Participativa; Organizações.

### 1 - INTRODUÇÃO

A mudança no cenário mundial, que combina as crises econômicas, as evoluções sociais, culturais e tecnológicas, bem como os desafios da competitividade e as incertezas da organização frente ao cenário que se apresenta, faz com que se crie um ambiente de descontentamento e insatisfação organizacional. Esse clima de incerteza e de crise afeta as organizações e todos os componentes destas. Ao perceber a necessidade de mudança, já que tem por objetivo continuarem "vivas" no mercado, num ambiente muito dinâmico e em crise, as empresas vão buscar soluções para trabalhar a mudança: mudar a empresa em sua forma de funcionamento, seus objetivos, sua cultura, entre outros.

O tema *Gestão Participativa* vai surgir no cenário da Administração como uma das estratégias das empresas para envolverem seus colaboradores no processo de produção e assim obterem, por meio do processo de produção, vantagens competitivas.

*A Gestão Participativa* vem acompanhando o debate político e de gestão das últimas décadas. Os grandes acontecimentos mundiais como a globalização, a internacionalização das atividades, abertura dos mercados, exigências de competência, a competitividade, as inovações tecnológicas, entre outros, têm trazido grandes conseqüências para a organização do trabalho, sua dinâmica no interior das organizações e sobre as relações de conflito e consenso, na sociedade e no interior das organizações que se instalam frente a essas mudanças de cenário.

Anteriormente, as preocupações no âmbito do trabalho se davam no que tange às modificações institucionais, legislativas e contratuais das relações de trabalho. Com o cenário de crise as maiores preocupações se referem às questões de desenvolvimento das empresas e da otimização e melhora da utilização dos recursos disponíveis para a sua produção. As ditas regulações coletivas, neste contexto, passam por uma lógica operativa baseada na premissa de que os indivíduos das organizações se identificam fortemente com a empresa e seus objetos, o que faz com que a empresa obtenha vantagens competitivas (HERMEL, 1990).

Deste ponto em diante, o investimento das empresas no que se refere à relação entre organização e os indivíduos desta organização, vai se dar na participação ativa destes indivíduos no processo de produção e de gestão da produção, ou seja, na sua contribuição para o êxito da empresa. Sendo assim, o indivíduo passa a ter um compromisso maior com essa organização, o que faz com que tenha muitas expectativas com relação ao seu próprio desempenho, envolvendo suas esperanças, suas motivações, seu profissionalismo, entre outros. Torna-se essencial à otimização da gestão dos indivíduos da organização, que necessita ser coerente com os objetivos e as estratégias da empresa, e ainda implicando na

obtenção de uma maior flexibilidade e melhor confiança no trabalho realizado (HERMEL, 1990).

O objetivo do capitalismo é o enriquecimento dos donos do capital. No entanto, a dinâmica inicial do capitalismo, compreendida deste o seu surgimento até o início do século XX, onde os detentores do capital é que exerciam o domínio e o controle sobre os trabalhadores, mudou substancialmente. Isso porque a maneira de atuar sobre o processo de produção para obter o engrandecimento do capital tomou novas formas. Surge então a figura dos gerentes e coordenadores que vão assumir o papel do domínio e do poder e cujas “figuras” serão de grande importância para as novas formas de gestão nas empresas.

Como consequência destas mudanças no contexto da produção, surgem as novas formas de gestão dentro das organizações. Segundo FARIA (1987) estas novas formas são elaboradas com o intuito de definir parâmetros e elementos para a gestão do trabalho, o que está diretamente ligado a duas questões fundamentais no contexto do capital: o controle exercido pelos produtores sobre os trabalhadores no processo de trabalho, e em qual nível institucional se dá a fundamentação das formas de participação dos trabalhadores na gestão das unidades produtivas. Segundo FARIA (1987), para compreender esta dinâmica do capital e responder a estas questões expostas, é preciso tanto analisar as práticas das formações sociais correlatas à gestão das organizações, quanto discutir as propostas analíticas disponíveis.

Com o intuito de compreender o que é a *Gestão Participativa* e suas implicações para as organizações, os indivíduos que fazem parte das organizações e para os processos de gestão das empresas, é que se buscou desenvolver este estudo.

Na primeira parte do trabalho abordamos o que é a *Gestão Participativa* e um histórico sobre este tipo de gestão. Em seguida apresentamos algumas formas de como se apresentam *Gestão Participativa*. Num terceiro momento fazemos uma abordagem sobre o processo de *Gestão Participativa* no contexto brasileiro, e por fim uma breve análise e conclusões gerais sobre este tipo de gestão.

## 2 - GESTÃO PARTICIPATIVA

A administração de forma geral, no último século, passou por várias transformações no que se refere à forma de gestão dos negócios. FARIA (2001) apresenta um modelo básico de tipos de gestão, que é ilustrado no quadro a seguir:

Quem Administra	Como Administra	ISOLADAMENTE	EM GRUPO	COLETIVAMENTE
UM		Heterogestão Absoluta/Monárquica	Gestão Participativa Consultiva	Gestão Participativa Representativa
POUCOS		Heterogestão Relativa/Oligárquica	Gestão Participativa Grupal	Gestão Cooperativa/Associativa
MUITOS		Gestão Anárquico-Individualista/Oclocrática	Co-Gestão	Autogestão Democrática/Solidária

**Quadro 1 - Modelo Básico de Tipos de Gestão.**

Fonte: FARIA (2001).

O termo gestão (do inglês *management*) pode ser definido como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho” (HERMEL, 1990, p.75). Ele não está ligado somente à direção de uma empresa, mas a todos aqueles que participam do processo de produção da empresa. Entretanto, o grau de implicação e a natureza da participação podem variar de caso para caso. Os diferentes tipos de participação são: a participação nos meios; participação nos processos, e; a participação nos resultados. Para chegar a esses tipos de classificação HERMEL (1990) propõe quatro fatores a serem

analisados com relação à participação: sua natureza (financeira, ativa, etc...); seu nível (forte ou fraca, etc...); os atores (conjunto de pessoas, corpo diretivo, etc...), e; a mediação (participação direta, indireta, por meio de sindicatos, representantes, etc...).

A *Gestão Participativa*, então, pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo. Dependendo da forma de como se administra, ou das pessoas que administram, a *Gestão Participativa* acontece das formas: consultiva, grupal ou representativa.

O termo participação na área das organizações pode ser trabalhado por várias perspectivas. MENDONÇA (1987) compreende e concebe o termo participação em quatro categorias: socialista, democrática, relações e desenvolvimento humano e produtividade e eficiência.

As divergências conceituais do termo participação e a forma com que é utilizada na prática das gestões organizacionais são um aspecto inerente deste tema. Para compreendê-lo é preciso, além de compreender as divergências conceituais, também compreender alguns temas, como: divisão do trabalho; alienação; e, integração e conflito (MENDONÇA, 1987). Assim como o termo participação, esses termos acima também podem ser compreendidos por concepções teóricas diferentes e divergentes.

A participação pode ser classificada como direta ou indireta. A participação direta é aquela “dirigida à pessoa individualmente considerada” e a indireta “destinada aos trabalhadores coletivamente considerados” (MENDONÇA, 1987). A participação indireta pode ser classificada em quatro espécies: negociação coletiva, comitê de empresa, co-gestão e auto-gestão. Segundo MENDONÇA (1987), a participação direta é aquela relacionada com o estilo de liderança e é mais utilizada nos Estados Unidos, numa perspectiva mais gerencialista e de relações humanas. É o tipo de participação psicológica e pessoal. Já a participação indireta está relacionada com o sistema de governo da empresa, está mais ligada aos países europeus e tem origem na abordagem de conflito de interesses, que diz que o conflito é preexistente no sistema social e assim internalizado na organização do trabalho. A participação indireta é mais sociológica, política e coletiva.

A *Gestão Participativa* é uma forma de gestão que se encontra no primado da gestão capitalista e é uma ofensiva integradora do capital, sendo que “não ultrapassa o nível de uma estratégia ou tecnologia de gestão a serviço da acumulação capitalista” (FARIA, 1987, p. 80). Ao contrário da heterogestão, que pode ser classificada como a forma mais tradicional e primeira da organização do trabalho dentro da perspectiva capitalista, a *Gestão Participativa* surge no seio da administração e do *management* como uma forma de colocar o colaborador para participar da gestão, das decisões, ou seja, fazer com que se sinta implicado no processo de trabalho e tenha possibilidade de agir sobre esse processo. No entanto, a *Gestão Participativa*, na realidade, é uma das formas mascaradas de obter o comprometimento do trabalhador, fazendo com que este se sinta efetivamente fazendo parte do processo, mas que no entanto não tem nenhum poder sobre este, ou não está no nível de controle e estabelecimento de objetivos do processo de trabalho.

Segundo HERMEL (1990) as razões pelas quais as empresas e organizações se interessam pela *Gestão Participativa* são: a busca de resultados; as considerações humanistas; a preocupação pela ‘vida interior da empresa’; as necessidades da direção; e, a necessidade de mudança.

Outro tema importante para a *Gestão Participativa* é o papel da gerência participativa, que “intervêm na tecnologia, no indivíduo e na função com o objetivo de melhorar a produtividade, aumentar o grau de flexibilidade na utilização dos recursos (via *layout* e utilização mais intensa dos meios de produção), modificar o clima de trabalho e enriquecer as funções” (FARIA, 1987, p. 82). Ainda para MATOS (1980) é a liderança dos gerentes que é a fonte de participação, onde é possível definir a gerência participativa como “uma gerência

aberta que, por meio de processos participativos estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe induzindo maior engajamento e co-responsabilização por resultados” (MATOS, 1980, p.08).

Segundo HERMEL (1990), algumas das características da *Gestão Participativa*, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação, são: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia, e; a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

### 3 - SURGIMENTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA

O primeiro registro de participação nos lucros foi em 1797 na Pensilvânia e o pioneiro do movimento de Gestão Participativa segundo Freitas (1991) foi Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical que em 1897 implantou o plano de participação nos lucros e convidava os trabalhadores a que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro. Com isso ganhou aliados que deram o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow (FREITAS, 1991).

MOTTA (1984) diz que o centro das discussões da sociedade, no século XX, não era a extinção do conflito, mas a sua antecipação ou controle. Assim “diversos ideólogos do capitalismo burocrático anunciavam em meados do século a emergência do trabalho não alienado, com o desenvolvimento da automação” (MOTTA, 1984, p.10). Desta forma a participação vem para tratar o conflito, porque neste século, o conflito não pode mais ser resolvido pela coação física, então Elton Mayo nos Estados Unidos, um psicólogo industrial trata das idéias participativas na empresa por meio da “atenuação das tensões e com a participação dos trabalhadores com as decisões que afetassem seu trabalho” (MOTTA, 1984, p. 11).

Após a Segunda guerra e com a utilização de novas tecnologias, principalmente as de informação, no processo de produção houve a necessidade de alterar ou utilizar novas tecnologias de gestão para “promover maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos. Esta é a estratégia de manutenção, reforço e, ou, ampliação do controle sobre o processo de trabalho” (FARIA, 1987, p. 17). E a utilização de novas técnicas de gestão não passa somente pela questão econômica (redução de custos e mão de obra) mas, pela questão política e ideológica (dominação e eficácia do controle) (FARIA, 1987).

### 4 – FORMAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

O tema *Gestão Participativa* parece ser um tema de interesse dos dirigentes das empresas, das pessoas que possuem cargos de comando na empresa e dos trabalhadores em geral. Certamente uma gestão mais participativa é do interesse da grande maioria dos trabalhadores das organizações. Em uma pesquisa apresentada por HERMEL (1990) tanto os executivos das empresas quanto os trabalhadores de grandes empresas apontam a *Gestão Participativa* como uma opção muito válida para os processos de gestão. No entanto, o que se observa é uma certa confusão, apesar dos discursos dos entrevistados denunciarem que para estes a *Gestão Participativa* não se apresenta como mais uma das práticas de gestão milagrosas, pois se utiliza o conceito de *Gestão Participativa* de forma indiscriminada.

Os requisitos para que uma empresa possa alcançar as situações de desenvolvimento e de uma adaptação às mudanças perpassam pelos caminhos que levam a inovações em diversos âmbitos, e em particular no campo sócio-organizacional. Sendo assim, como o desenvolvimento técnico e a inovação dos produtos são fatores imprescindíveis para as empresas, o desenvolvimento sócio-organizacional parece ser a chave para que as empresas possam enfrentar as exigências internas e externas (GUILLERM E BOURDET, 1976).

Deste contexto é que resulta uma nova organização do trabalho, distinta daquela tradicional que distingue bem entre aquele que decide e aquele que executa. A nova proposta de organização do trabalho preza por ampla delegação nos processos de trabalho. É a participação dos trabalhadores, com sua atitude de comprometimento, sua implicação em todas as funções da empresa que serão determinantes para a competitividade da empresa. Esse diferencial não é apenas determinado pelas estratégias adotadas, mas também pela eficácia de sua realização. Disso é que resulta a adoção um tanto quanto difusa de uma *Gestão Participativa*, que tem como objetivo principal a recuperação da produtividade e da competitividade.

O que vai proporcionar que esta forma de gestão aconteça é a integração, que será a complementação entre a capacidade da empresa e a esperança que os indivíduos tem em torno do que a empresa pode oferecer para satisfazer a necessidade dos indivíduos, como também será a capacidade de interação da empresa nos seus âmbitos interno e externo, ou seja, na regulação das pressões ambientais e nas respostas que a empresa pode dar a estas alterações externas do ambiente, no que se pode chamar o feedback coletivo da organização.

Como forma de ilustrar a participação como forma de gestão, e dentro das perspectivas acima mencionadas, é interessante percorrer as obras de MARQUES (1987) e de HERMEL (1990). MARQUES (1987) faz uma proposta de implantação da gestão da participativa, que chama de administração participativa, ou solidária, no ensino no Brasil. O enfoque dado pela autora é uma visão socialista e democrática de uma administração participativa. Já a obra de HERMEL (1990) compreende um estudo sobre a *Gestão Participativa* nas empresas, com um enfoque gerencialista que, pode-se dizer, envolve as questões ligadas às relações e desenvolvimento humano nas empresas e à produtividade e a eficiência.

##### **5 - A GESTÃO PARTICIPATIVA NO BRASIL**

Um dos primeiros registros de um caso de Gestão Participativa no Brasil foram os cafezais na Região Paulista (1866) que faziam parcerias dividindo o lucro entre os donos das fazendas e os colonos imigrantes suíços. (FREITAS, 1991).

No Brasil a partir das pressões de sindicatos e empregados surgem novas formas de organizar o trabalho “formas de trabalho mais criativas, passaram a se desenvolver, procurando identificar melhor o indivíduo com as metas empresarias” (HILLESHEIM e COSMO, 1988, p. 55).

A identificação do estilo de atuação participativa ou não nas empresas brasileiras é difícil de ser realizada, pois são poucas as experiências de empresas que “abriram a direção de suas empresas aos empregados, com sucesso e corajoso pioneirismo” (LERNER, 1991, p.56)

Já em 1850 no código comercial a participação era prevista como liberdade jurídica de duas formas: uma mais explícita, por meio da participação nos lucros e outra com ressalvas, a participação na gestão propriamente dita (SIRIHAL, 1997). Essas duas formas de participação aparecem novamente na constituição de 1988, que no capítulo dos direitos sociais em seu artigo 7º, parágrafo XI assegura que um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais para melhoria da sua condição social é a “participação nos lucros, ou resultados desvinculados da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme, definido em lei” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL, 1988).

Novas ferramentas de gestão estão sendo utilizadas no Brasil e que de alguma forma enfatizam a participação, como os Círculos de Controle de Qualidade, *Just in Time*, Qualidade Total e Grupos Semi-Autônomos. Estas práticas fazem com que o trabalhador precise repensar o seu trabalho. Abre-se para o trabalhador uma nova oportunidade de participação pois, ao refletirem sobre a tarefa adquirem um maior domínio de seu trabalho e pode haver uma redistribuição do poder (PICCININI E JOTZ, 1998).

Nesse sentido, LERNER (1991, p. 14) faz uma prospectiva para o futuro dizendo que “os modelos estruturais e de gestão das empresas precisam mudar, renovar-se, inovar-se e isto

somente será possível se conseguirmos entender e praticar o sistema participativo, com: humildade, humor e humanidade ( filosofia japonesa de ontem, de hoje e do amanhã) adaptado à realidade brasileira.”

LERNER (1991, p.143) propõe uma metodologia de implantação de um programa participativo de organização e excelência empresarial que tem como objetivo “ implantar na empresa uma metodologia de trabalho participativo, abrangente de todos os departamentos centrais e unidades, para obter uma permanente, integrada e evolutiva eficácia de desempenho para força de trabalho”. O funcionamento desse programa, em linhas gerais: será coordenado por um conselho que fará propostas de trabalho bem detalhadas para a diretoria e esta após análise destas propostas comunicará as decisões ao conselho que formalizará e implantará o plano, nos conselhos locais.

FREITAS (1991) em relação ao futuro acredita que a administração participativa é o instrumento mais indicado para as mudanças que necessitamos infundir no sistema vivo e dinâmico da sociedade humana, tendo em vista sua melhoria relacional. Dividir como socialistas o que ganhamos como capitalistas: ou seja, desta fusão resultará uma sociedade revigorada, ampliada e humana que trabalhará num sistema cooperativo, participativo, responsável e justo para todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de produção, não importando categoria profissional ou status social, porque os frutos do trabalho serão compartilhados e que os administradores devem levar em alta consideração a satisfação das necessidades dos trabalhadores, inclusive as egoísticas, com o objetivo de motivar os indivíduos e os grupos de trabalho produtivo, trazendo resultados de dupla mão: atenderá os interesse do capital e do trabalho.

#### 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

As formas modernas de organização do trabalho aparentemente beneficiam os trabalhadores com a flexibilização dos horários, com a implementação de sistemas de qualidade, com o envolvimento dos funcionários em círculos de discussão e planejamento e com o envolvimento dos mesmos em atividades sociais de lazer e entretenimento. Porém estes mesmos ‘benefícios’ muitas vezes apenas ajudam a ocultar o nível de exploração a que estes funcionários estão submetidos.

Para haver uma participação efetiva é necessário que o trabalhador tenha algum controle sobre os elementos econômicos, políticos e ideológicos da gestão do trabalho e não como hoje possui um controle no processo imediato de trabalho, quase insignificante. Com o avanço tecnológico a fica muito mais difícil saber o quanto é tirada propriedade do trabalho do trabalhador.

Por mais que as formas mais participativas tentem mostrar que são democráticas, essas formas não alteram a divisão entre os que “pensam” e os que executam. Desta maneira certa é a afirmação de chamá-las de pseudo-participação (FARIA, 2001), ou “ofensiva integradora do capital” onde as tarefas continuam individualizadas, repetitivas e simplificadas. Os operários permanecem sujeitos a disciplina gerencial e ao controle, inclusive, sobre a execução do trabalho.

Pode-se afirmar que participar não é auto-gerir, é simplesmente participar de uma atividade que já existe, que tem sua própria estrutura e finalidade; o participante se mistura quase individualmente ao grupo pré-existente; junta-se aos outros e com ele colabora, mas carece de iniciativa, limitando-se a prestar seu concurso, a dar sua contribuição.

A participação nas empresas é na verdade uma pseudo-participação, pois seu único objetivo é que se crie um benefício meramente prático para a empresa voltado para a obtenção de melhores resultados. A intenção é criar um ambiente de trabalho mais propício para a integração.

A participação é um conceito ambíguo que reflete realidades múltiplas. Tem dois lados: ao mesmo tempo em que pode ser a manipulação dos capitalistas pode ser uma

conquista e uma arma dos trabalhadores. A participação com o foco nos objetivos e na produção faz com que os trabalhadores se interessem cada vez mais pela empresa e de certa forma promovam discussões permanentes com a administração, seja diretamente ou por meio de representantes.

#### **7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Brasília: Ministério da Educação, 1988.

FARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987

FARIA, José Henrique de. **Teoria das formas de governo**. Material do curso de Estado, Poder e Formas de Gestão. Curitiba, 2001.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na Vitória**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

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

HERMEL, Philippe. **La gestion Participativa**. Barcelona: Gestion 2000, 1990.

HILLESHEIM, Sérgio W.. COSMO, José Roberto. **Grupos semi-autônomos: a modernização das relações de trabalho**. Rio de Janeiro: COP, 1988.

LERNER, Walter. **Organização Participativa**. São Paulo: Nobel, 1991.

MARQUES, Juracy C. **Administração Participativa**. Porto Alegre: Dagra, 1987.

MATOS. F. Gomes de. **Gerência participativa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do exército, 1980.

MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e Co-gestão: novas formas de administração**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

PICCININI, Valmiria C. e JOTZ, Cláudia. **Satisfação no trabalho e programas participativos**. Enanpad 1998.

SIRIHAL, Alexandre Bogliolo. **Gestão participativa no Brasil: o elemento jurídico como norma Disciplinadora da regulação de conflitos**. in: Artigos do VIII ENANGRAD. Rio de Janeiro. 1997.