

Atuação da Gestão de Pessoas diante do envolvimento dos trabalhadores na gestão da produção

CAMILA GARCIA ZANCA

Universidade Federal de São Carlos
camila.zanca@yahoo.com.br

ALESSANDRA RACHID

Universidade Federal de São Carlos
arachid@ufscar.br

CAPES

Departamento de Engenharia de Produção - UFSCar

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

TÍTULO DO TRABALHO: Atuação da Gestão de Pessoas diante do envolvimento dos trabalhadores na gestão da produção

RESUMO: Este artigo tem por objetivo contribuir para a discussão do papel da área de Gestão de Pessoas no que tange ao envolvimento dos trabalhadores na utilização de métodos de gestão da produção e da qualidade. Com a difusão de diferentes métodos de gestão da produção no final do século passado, foram sinalizadas diversas mudanças no que tange à organização do trabalho, entre elas de que haveria maior participação dos trabalhadores. Desde então, diversos estudos têm apontado que o envolvimento pode contribuir para melhores resultados organizacionais, o que justifica o interesse pelo tema. Nesse ínterim, a Gestão de Pessoas teria um importante papel em relação a questões salariais, de carreira e qualificação dos funcionários e líderes, atuando enquanto suporte à implementação e ao gerenciamento de métodos de gestão da produção que supõem o envolvimento dos trabalhadores. Apesar dessa importância, algumas pesquisas têm verificado que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas não acompanham a implementação dos novos métodos, reproduzindo uma lógica tradicional de gestão. Esse trabalho traz um levantamento bibliográfico que contribui para a compreensão sobre a atuação da Gestão de Pessoas em contextos participativos.

PALAVRAS-CHAVE: envolvimento do trabalhador; papéis da Gestão de Pessoas; gestão da produção

ABSTRACT: This paper aims to contribute to discuss the role of the People Management area in terms of the involvement of employees in the use of methods of operations and quality management. With the spread of various production methods late last century, several changes regarding the organization of work were flagged, including that there would be greater involvement of employees. Since then, several studies have shown that involvement can contribute to better organizational performance, hence the interest in the topic. In this context, the People Management would play an important role in relation to compensation issues, career and training activities of employees and their leaders, serving as support to the implementation and management of operations management methods that assume the involvement of employees. Despite this importance, some researchers have found that the policies and practices of Human Resource Management didn't follow the implementation of new methods, reproducing traditional management logic. This paper presents a literature review that contributes to understand the role of People Management in participatory contexts.

KEYWORDS: worker involvement; roles of People Management; operations management

1. INTRODUÇÃO

Quando se aborda o tema envolvimento do trabalhador, considera-se uma condição produtiva em que o funcionário é incentivado a atrelar suas habilidades intelectuais ao exercício de suas tarefas manuais rotineiras, de menor complexidade. Entre as atividades pelas quais o envolvimento viabiliza-se, encontram-se grupos para solução de problemas e/ou elaboração de sugestões de melhorias (HELPER; LEVINE; BENDOLY, 2002).

Diferentes estudos têm apontado que o envolvimento dos trabalhadores na gestão da produção e nos processos decisórios pode contribuir para se obterem melhores resultados organizacionais. Jones, Kalmi e Kauhanen (2010) observaram que quando os trabalhadores têm oportunidade de participar, recebendo informações apropriadas e *feedback* constante de seus gestores, a produtividade é incrementada.

Ao analisar as repercussões do envolvimento de trabalhadores, Ogbeide e Herrington (2011) mencionam maiores índices de sucesso na implementação do plano de ação das organizações e, em se tratando de impactos de longo prazo no desempenho financeiro, os autores identificaram que as práticas participativas têm sido associadas significativamente a maiores lucros. Em estudos de caso em empresas brasileiras, Marx (1997) verificou que a justificativa para adotar formas participativas estava associada à melhoria da competitividade, redução de custos e desperdícios e maior flexibilidade operacional.

Pesquisas sobre o tema adotam como foco não apenas os incrementos associados a produtividade, dedicando-se a analisar também as repercussões da participação em diferentes aspectos do comportamento organizacional. Estudiosos apontam que quando o trabalhador tem oportunidades de participar e recebe informações e *feedback* apropriados de seus líderes, verificam-se menor intenção de *turnover*, maior satisfação com o trabalho, favorecimento da confiança dos funcionários nos líderes, redução do absenteísmo e intensificação do comprometimento organizacional (FARNDALE et al., 2011; SABLOK et al., 2013; WILKINSON; FAY, 2011).

Diante de tais associações, a participação tem emergido como objeto de interesse de diferentes áreas do conhecimento, como ciência política, relações industriais e comportamento organizacional, tendo sido bastante apropriada pela literatura de gestão estratégica de recursos humanos (RH). Sob esse referencial, assume-se que pode haver melhoria dos sistemas gerenciais das organizações a partir da consideração das ideias e conhecimentos dos funcionários e por meio da maior difusão de informação e experiências (WILKINSON; FAY, 2011; SABLOK et al., 2013).

As pesquisas em gestão de RH adotam como foco de análise a otimização do desempenho organizacional, identificando a participação como um elemento-chave para o comprometimento dos funcionários para com a organização. Esse referencial parte da premissa de que valorizando as contribuições dos trabalhadores, a organização colabora para melhorar suas atitudes, favorecendo a lealdade e o estabelecimento de relações mais cooperativas, além de se beneficiar de conhecimentos sobre o processo produtivo detidos pelos funcionários e não dominados pelos gestores (JONES; KALMI; KAUKHANEN, 2010; WILKINSON; FAY, 2011). A partir deste referencial, as áreas de RH/ Gestão de Pessoas das organizações teriam parte da responsabilidade pela implementação bem-sucedida de formas de trabalho participativas, atuando enquanto suporte a essa nova configuração (WILKINSON, 2004).

Este artigo tem por objetivo contribuir para a discussão do papel da área de Gestão de Pessoas no que tange a participação dos trabalhadores, retomando, para isso, a literatura sobre a trajetória do tema e algumas das diferentes visões a seu respeito. O artigo debruça-se especificamente no envolvimento dos trabalhadores na utilização de métodos de gestão da produção e da qualidade. São abordados os limites e possibilidades das formas de trabalho

participativas e como práticas em Gestão de Pessoas podem colaborar para a implementação e gerenciamento dos métodos.

Trata-se de um ensaio de cunho teórico que não se propõe a esgotar o tema sob a ótica da gestão de RH. O artigo baseia-se em pesquisa bibliográfica sobre a atuação da Gestão de Pessoas em contextos organizacionais que supõem o envolvimento dos trabalhadores, procurando levantar temas que mereçam ser objeto de atenção de pesquisadores e profissionais da área de RH.

Em um primeiro momento, são retomadas as diferentes definições atribuídas aos conceitos de participação e envolvimento, seguidas de uma breve revisão da trajetória que o tema percorreu desde o advento do modo de produção capitalista. Perspectivas analíticas alternativas sobre o envolvimento são abordadas na seção seguinte, a qual é sucedida por tópico que efetivamente discute como a Gestão de Pessoas pode se posicionar nestes contextos.

2. CONCEITOS

O termo “envolvimento” é abordado frequentemente na literatura internacional associado ao conceito de “voice”, o qual, por sua vez, dialoga com outros constructos, tais como participação, *engagement* e *empowerment* (DUNDON et al., 2004; WILKINSON; FAY, 2011). Para Farndale et al. (2011), “voice” pode ser definido como um processo organizacional composto por um conjunto de regras e procedimentos que permitem aos trabalhadores afetados por uma decisão apresentarem informações relevantes para ela. Sablok et al. (2013) abordam o conceito de forma mais ampla, associando-o ao grau em que os funcionários de uma determinada organização têm influência nas atividades e decisões relacionadas ao trabalho, podendo se manifestar por meio de mecanismos indiretos, como arranjos representativos determinados por estatutos, estruturas de barganha dos sindicatos e comitês de consulta conjunta, ou diretos, como círculos de qualidade, reuniões de grupo e encontros entre funcionários e empregadores.

Os processos de “voice” podem ser estudados de diversas formas. Farndale et al. (2011) referem-se à avaliação da existência de mecanismos que facilitem a “voice”, a um clima que encoraje os funcionários a expressarem suas ideias e opiniões e também propõem o levantamento do grau de influência associada à “voice”, isto é, em que medida as ideias e opiniões dos funcionários realmente afetam as decisões na organização. Os autores apontam, no entanto, que a simples existência de sistemas e práticas de “voice” não está necessariamente atrelada às suas possíveis consequências psicológicas de longo prazo, tal como a confiança que os funcionários podem depositar nestes mecanismos. Para além da constatação de mecanismos que favoreçam a participação do funcionário, sublinha-se a necessidade de examinar as percepções dos trabalhadores sobre “voice” na organização de modo a se avaliar como os mecanismos são vivenciados por aqueles a que se destinam, não devendo o pesquisador se restringir a levantar informações com membros da gestão organizacional (FARNDALÉ et al., 2011; JONES; KALMI; KAUKANEN, 2010).

Segundo Appelbaum et al. (2000), citados por Jones, Kalmi e Kauhanen (2010), organizações que empregam mecanismos de “voice” em seus ambientes de trabalho em geral consideram a participação um dos elementos centrais em seus sistemas de trabalho, assim como o compartilhamento de informações e as avaliações de desempenho de funcionários. Tais iniciativas vão ao encontro das expectativas do trabalhador que, segundo Burke e Ng (2006), apontam para maior participação na tomada de decisões organizacionais, refletindo uma busca por um envolvimento dinâmico nas atividades e por contextos de trabalho onde o trabalhador acredita que será tratado com respeito e integridade.

Embora pesquisas enfatizem as contribuições das práticas participativas, alguns autores têm se mostrado mais céticos, questionando se mecanismos participativos podem ser bem implementados em cenários onde os funcionários são relativamente pouco qualificados e executam apenas tarefas rotineiras. As descobertas empíricas do estudo de Jones, Kalmi e Kauhanen (2010) proporcionam um suporte para a hipótese de que, mesmo em tais condições, as práticas participativas podem estar associadas a melhorias no desempenho organizacional. Cottini et al. (2011) reforçam a contribuição, relatando que condições de trabalho prejudiciais, como desconfortos físicos e térmicos, falta de suporte do líder e exercício de atividades repetitivas, podem ter seu efeito adverso mitigado por práticas de trabalho de alto envolvimento.

O enfoque no trabalho operário no cerne da gestão de operações vem sendo abordado desde os primórdios do modo de produção capitalista, dadas as crescentes evidências de que a forma como o trabalho é organizado influencia a eficácia das funções produtivas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSON, 2002). A próxima seção retoma brevemente a trajetória percorrida pelos conceitos de participação e envolvimento nas organizações desde o advento do modelo taylorista-fordista.

3. TRAJETÓRIA DO TEMA PARTICIPAÇÃO

Ao retomar as mudanças desencadeadas pela Revolução Industrial, Morgan (1996) observa que houve uma grande rotinização e burocratização de toda a sociedade, com reflexos na organização do trabalho. Muitos trabalhadores abandonaram suas atividades em oficinas artesanais para ocupar funções que exigiam pouca habilidade em ambientes fabris. Um intenso processo de divisão do trabalho tornou as tarefas bastante especializadas, parcelares, sujeitas a um rígido esquema de controle que diminuía a liberdade de ação dos operários em favor da busca pela eficiência organizacional.

A divisão do trabalho tem como uma de suas formas históricas o que se convencionou denominar “taylorismo”, em referência a Frederick Taylor, que no início do século XX estabeleceu os princípios da Administração Científica, dedicando-se ao estudo do trabalho para identificar onde poderia extinguir os “tempos mortos”. Ao propor um estudo de “tempos e movimentos”, Taylor analisa o trabalho decomposto em suas menores tarefas e cronometra as atividades do operário.

Sob a mesma lógica de racionalização do trabalho, representantes de teorias clássicas da administração, como Fayol, entendiam que as operações produtivas deviam ser pautadas em rigorosos processos de coordenação e controle. A divisão do trabalho, conceito também tratado pelo economista Adam Smith em sua obra “A riqueza das nações” (1776), propiciou uma condição produtiva em que o operário passa a ser “intercambiável”, pois suas tarefas são de simples execução, facilmente aprendidas, e o exercício de concepção do trabalho não lhe era em nenhuma medida delegado (WOMACK.; JONES; ROOS, 2004). Essa nova dinâmica do trabalho é considerada fator decisivo do sucesso do modelo de produção em massa introduzido por Henry Ford nos Estados Unidos para a expansão da produção de automóveis.

Os operários de Ford, pouco qualificados, alocavam-se nas linhas de montagem e estavam sujeitos à cadência imposta pela esteira. Nesse contexto produtivo, o trabalhador não fornecia qualquer informação sobre as condições operacionais da produção e sequer emitia sugestões ou era estimulado a fazer descobertas (WOMACK.; JONES; ROOS, 2004). O trabalhador era poupado de pensar para que repetisse ininterruptamente seus movimentos, ganhando rapidez e exatidão.

Logo na primeira metade do século XX, as primeiras críticas à divisão do trabalho e à organização fordista começaram a surgir, questionando a segregação entre concepção e execução proposta pelo modelo, conforme retomaram Borges e Yamamoto (2004). Em

sintonia com esse discurso, alguns estudos e experiências, como as célebres pesquisa de Elton Mayo na fábrica de Hawthorne, passaram a enfatizar as influências do homem e da sociedade na produção e na sua efetividade (CLEGG; HARDY, 1998). Tais trabalhos contribuíram para inaugurar um modelo denominado “Escola das Relações Humanas”, o qual não representou exatamente uma ruptura com os padrões taylor-fordistas, mas passou gradativamente a salientar a centralidade do indivíduo e do grupo nas organizações.

Nessa mesma direção, têm destaque os princípios do sistema sociotécnico, desenvolvido pelo Instituto Tavistock, segundos os quais deve-se considerar tanto os elementos técnicos quanto os sociais na organização do trabalho. A partir dessas propostas, foram implementados grupos semi-autônomos nas linhas de montagem de veículos da Volvo e da Saab Scania, na Suécia, nas décadas de 1970 e 1980 (FERREIRA et al., 1991). Apesar da difusão restrita, autores como Dias e Zilbovicius (2009) e Biazzi Jr. (1994) apontam a importância de se resgatarem elementos sociotécnicos quando se trata de participação.

O cenário decisivo para se colocar em xeque o paradigma taylorista-fordista delineia-se ao final da década de 1980, quando o acirramento da competitividade, o advento e disseminação da microeletrônica e da tecnologia da informação e comunicação e a emergência de uma lógica de financeirização obrigam as organizações a rever muitos de seus princípios para sobreviver, inclusive aqueles referentes à organização do trabalho. A difusão dos modos de produção enxuta, *just-in-time*, que priorizam o atendimento de uma demanda oscilante, favoreceu a busca por modelos mais flexíveis de organização do trabalho. Diferentemente da produção em massa consagrada por Ford no início do século, essa nova dinâmica exigia uma força operária comprometida, pronta para atender rapidamente às variações e especificidades de demanda, apta a realizar múltiplas tarefas, a tomar decisões, resolver problemas e intervir na produção quando julgasse necessário, tendo como um de seus principais focos a qualidade, objetivo de desempenho que poderia representar considerável vantagem competitiva à organização imersa nesse contexto (SLACK; CHAMBERS; JOHNSON, 2002; WOMACK.; JONES; ROOS, 2004).

A eliminação de desperdícios e defeitos tornou-se um dos objetivos centrais deste novo modelo produtivo. A qualidade em operações e o incentivo às contribuições dos operários para atingi-la são aspectos valorizados por métodos como os círculos de controle de qualidade (CCQs), que constituem reuniões entre funcionários para discutir problemas e propor melhorias, muito utilizadas no Japão e adotadas no Ocidente sob outras denominações (FERRO; GRANDE, 1997; VIDAL, 2007).

Uma abordagem de qualidade que se difundiu largamente durante a propagação da produção enxuta foi a TQM (*total quality management*). Esta pressupunha o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos de uma organização, de modo que todos estivessem plenamente comprometidos em garantir a qualidade em seus produtos e serviços. Entende-se que o potencial dos funcionários em oferecer sugestões e apontar problemas poderia ser uma importante fonte de melhoria (SLACK; CHAMBERS; JOHNSON, 2002). Esta abordagem viabilizava-se por meio de uma série de técnicas, como o Controle Estatístico de Processo (CEP), que prevê o uso de gráficos de controle para rastrear o desempenho da operação. Apesar de ter sido alvo de algumas críticas (JONES, 1997; WILKINSON, 2004), a TQM foi concebida como um método que contribuiu para a difusão das formas de gestão participativa.

Certificações em normas internacionais, como as da série ISO, também são métodos de qualidade bastante difundidos, cujos manuais recomendam a participação dos trabalhadores. Tais padrões exigem que todos os funcionários, mesmo aqueles indiretamente envolvidos com qualidade, recebam determinados treinamentos e estejam a par das recomendações prescritas (FLEURY; HUMPHREY, 1993). Outro método de qualidade cujos manuais recomendam a participação dos funcionários é o Seis Sigma. Por propôr a formação de equipes de projeto que visem a melhoria contínua da operação, esta ferramenta de gestão supõe um processo de

aprendizagem desenvolvido em conjunto, envolvendo, para isso, diversos níveis organizacionais (CONCEIÇÃO; MAJOR, 2011; MEDEIROS; OLIVEIRA; SOUSA, 1999; NAIR; MALHOTRA; AHIRE, 2011).

Como Humphrey (1995) observou, verifica-se que adotar métodos de produção enxuta e sobreviver em meio à competitividade no contexto pós-fordista implica em uma significativa reorganização industrial, que não se restringe a evitar estoques, impedir a produção de peças defeituosas ou implementar células de produção. Atender às novas exigências do mercado exige um esforço de redefinição das estruturas administrativas, que culmina muitas vezes em um rompimento com os limites interdepartamentais e em uma diminuição de hierarquias. Esse redesenho traduz-se em significativas mudanças na organização do trabalho e nos incentivos e mecanismos de gestão que a ela se associam, exigindo para isso esforços em diferentes sentidos na organização.

4. OUTRAS PERSPECTIVAS SOBRE O TEMA

Tendo em vista a variedade de métodos e técnicas que promovem maior autonomia do trabalhador, pode-se afirmar que a participação não é adotada de forma uniforme em todos os contextos, variando desde a atribuição de um papel muito modesto aos trabalhadores nas tomadas de decisão até uma atuação mais significativa na organização (WILKINSON; FAY, 2011). A multiplicidade de formas assumidas pela participação é reflexo de variadas circunstâncias, entre elas o fato de que nem sempre sua adoção representa um rompimento com o modo de trabalho taylorista-fordista.

Há organizações que adotam o trabalho em grupo, no qual cada funcionário opera diferentes equipamentos, com autonomia restrita e executando tarefas de baixa complexidade (KALLEBERG; NESHEIM; OLSEN, 2009; MARX, 1997). Em outros contextos produtivos, observa-se que crescentemente os trabalhadores têm sido envolvidos em tarefas do cotidiano organizacional, como manutenção preventiva, limpeza e lubrificação dos equipamentos (FLEURY; HUMPHREY, 1993; OPRIME; DONADONE; MONSANTO, 2009). Outra modalidade pela qual a participação pode se viabilizar é a rotação de trabalhadores entre diferentes postos de trabalho dentro de um mesmo setor ou entre setores diferentes (RACHID, 2009; VIDAL, 2007). Deve-se, porém, pontuar que essa agregação de tarefas similares e rotineiras não representa avanços expressivos no que tange à participação, visto que não favorece a maior autonomia do trabalhador ou o aumento de suas responsabilidades diante de tarefas mais complexas e desafiadoras (HERZBERG, 2003). O exercício de múltiplas tarefas derivado da ampliação de funções exercidas, denominado de polivalência, reproduz a lógica fordista de parcelização e prescrição do trabalho, não incentivando a tomada de decisões (INVERNIZZI, 2000; MARX, 1997).

Outros autores apontam que métodos que carregam consigo a proposta de intervir na organização do trabalho vislumbrando melhorias em termos de qualidade não inauguram novas racionalidades. Bianco e Salerno (2001) observaram que organizações que implementaram a TQM mudaram aspectos como as relações com os fornecedores, porém houve pouco desdobramento de diretrizes e a tomada de decisões organizacionais permaneceu do tipo “*top-down*”. O poder delegado era muito restrito, sendo os funcionários treinados para agir de acordo com um plano de ação previamente determinado. O mesmo ocorre, segundo o estudo, nos grupos de melhoria: são pouco autônomos, pois sua composição, seus líderes e a forma de atuar são pré-definidos pela organização.

Até mesmo as formas de controle e disciplinamento, embora redefinidas, ainda carregam consigo muito da coerção típica dos contextos tayloristas/ fordistas. O controle não mais opera de forma direta e individual, mas sim sustentado na responsabilidade e autonomia do trabalhador diante de seu trabalho, no autocontrole e no controle exercido entre os

trabalhadores. Até então uma função essencialmente patronal, o controle é agora transferido e internalizado pelos trabalhadores, que pressionam seus colegas de trabalho, contribuindo para a fragmentação da unidade coletiva operária, como ressaltou Invernizzi (2000).

Tais ressalvas não impediram a propagação do discurso participativo. Ao abordar a difusão dos significados do conceito de participação no contexto brasileiro, Donadone e Grün (2001) observaram que, no decorrer da década de 1980, a temática passou a ser apropriada pelo universo gerencial, sendo minimizado o papel dos sindicatos no tratamento do fenômeno, como propõem outros autores. Jones (1997) pontua que um ambiente de troca de conhecimentos e experiência entre trabalhadores de fábrica e gerentes deve estar de fato comprometido com a criação de relações genuínas, do tipo “*stakeholders*”, entre dirigentes e operários. O autor observa que as melhorias de eficiência nas fábricas que implementaram métodos de qualidade total estão muitas vezes apenas associadas à redução do número de trabalhadores de chão de fábrica, descrevendo o fenômeno como algo muito próximo a uma relação de exploração.

Em conformidade, Strang e Jung (2009) verificaram, em estudo feito em instituição bancária nos EUA que implementou Seis Sigma, que não há reajustes salariais para os trabalhadores que participaram das equipes de projetos ou oportunidades de carreira compatíveis, sobressaindo-se o acúmulo de tarefas e as ameaças de demissões. Pontuam que a proposta de coesão e voluntarismo dos projetos de melhoria participativa é inconsistente com as condições de trabalho de muitos funcionários.

Quanto ao sistema de produção enxuta, MacDuffie e Kochan (1995) avaliam que esta aumenta o ritmo de trabalho, enfraquece a solidariedade operária, enfatiza os erros cometidos, aumenta o estresse e a influência gerencial sobre o trabalho e o trabalhador. A respeito das ações de treinamentos promovidas nesses sistemas, os autores as entendem como esforços para incentivar o controle cultural entre os trabalhadores e socializá-los para aceitarem as demandas do sistema de produção.

Ferro e Grande (1997) retomaram estudos que procuravam explicar a proliferação dos CCQs e de outras práticas participativas ao final da década de 1980. Tais pesquisas compreendem tais práticas como tentativas das empresas em atender às necessidades de democratização por parte dos funcionários, convidando-os a resolver problemas no local de trabalho e enfraquecendo, por consequência, o poder sindical. Outros autores constataram que funcionários cujas empresas incentivam mecanismos de “*voice*” estariam menos propensos a se relacionar com seus sindicatos, indicando que possivelmente as vias de participação nas organizações representam tentativas gerenciais de frustrar os sindicatos e minar suas atividades (SABLOK et al., 2013; WILKINSON; FAY, 2011).

Do mesmo modo, Dundon et al. (2004) acrescentam como causas da crescente ênfase em mecanismos diretos de “*voice*” o declínio da representação sindical nas economias desenvolvidas, além da ampliação significativa das técnicas de gestão de recursos humanos. Sablok et al. (2013) verificaram em seu estudo que a presença do sindicato influencia claramente o tipo e a intensidade das práticas de “*voice*”: quanto maior a presença sindical, é mais provável que formas indiretas sejam utilizadas, e onde a presença do sindicato é menor, é mais provável que sejam adotadas abordagens diretas ou nenhuma delas.

Apesar das ressalvas levantadas por algumas vertentes teóricas, outras ressaltam que a difusão de formas de trabalho participativas reflete uma tendência à valorização crescente do trabalho qualificado. Tal qualificação, porém, não se restringe à aquisição de um determinado grau de escolaridade. Em países de economia mais avançada, como os EUA, a competição nos mercados em geral não se dá pelos custos da força de trabalho, estando pautada em qualidade e diferenciação de produto, flexibilidade e inovação, critérios que demandam mão-de-obra altamente qualificada. Como, nestes contextos, as habilidades exigidas para o trabalho são frequentemente específicas da organização, ou seja, não são desenvolvidas pelo

sistema educacional regular dos países, a capacitação do pessoal, central para a concretização das estratégias competitivas, torna-se de responsabilidade da empresa (MACDUFFIE; KOCHAN, 1995).

O novo mundo do trabalho espera que o trabalhador coloque-se como participante ativo em meio a uma dinâmica permeada por indeterminação e não-prescrição (ZARIFIAN, 2003). Salm e Fogaça (1998) fazem referência a autores consagrados como Marshall e Marx para argumentar que, no contexto pós-fordista, o trabalhador deve estar apto a conviver com a mudança, adotar uma postura autônoma e criativa e estar constantemente reciclando seus conhecimentos, agora considerados fugazes, dada a velocidade de transmissão de informações. Deve-se mobilizar um conjunto complexo e diversificado de recursos pessoais para responder rapidamente a eventos imprevistos, típicos do contexto de financeirização. O próprio modelo de prescrição de cargos passa a ser revisto em detrimento de uma concepção de trabalho mais flexível, não mais sujeita à previsibilidade de outrora (FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2003).

A literatura retomada teve como propósito trazer à tona a acentuada convivência de diferentes perspectivas sobre o mesmo fenômeno, a participação. Ambientes participativos representam prejuízos para o trabalhador e, por outro lado, agregam benefícios ao trabalho, significando tanto constrangimentos quanto oportunidades (SMITH, 2006). Assume-se que nesse contexto controverso a Gestão de Pessoas pode atuar de forma expressiva, colaborando para transformar cenários.

5. GESTÃO DE PESSOAS: POSSIBILIDADES EM CENÁRIOS PARTICIPATIVOS

Essa nova dinâmica do trabalho passa a exigir que o papel das áreas de Recursos Humanos (RH) nas organizações seja revisto, repensando sua atuação típica do contexto fordista, restrita a atividades de caráter burocrático-funcional. O próprio termo “Recursos Humanos” torna-se obsoleto por todo o significado que carrega consigo, sendo substituído por expressões como “Gestão de Pessoas”, que refletiria a maior autonomia do trabalhador, discutida nesse novo cenário (FISCHER, 2001).

Os profissionais que atuam nos segmentos de Gestão de Pessoas passam a ser desafiados a exercer múltiplos papéis. Ulrich (1998) situa essa diversidade de atuações em um *continuum* construído ao longo de dois eixos, “operacional-estratégico” e “administração de processos-administração de pessoal”. Para o autor, a área deve se modelar para atuar como um parceiro funcional com as demais áreas das organizações, contribuindo para seus resultados, e também como agente de transformação contínua, colaborando para a mudança organizacional. A Gestão de Pessoas, nesse contexto, é convidada a adotar uma postura de constante interlocutora do negócio, alinhando políticas, incentivando o comprometimento dos trabalhadores para com a organização e, também, representando os interesses destes diante dos dirigentes organizacionais (DUTRA, 2001; ULRICH, 1998). Essa nova concepção da Gestão de Pessoas e a organização do trabalho pautada no maior envolvimento do trabalhador podem ser centrais para a competitividade das organizações, que devem responder com agilidade às mudanças ambientais, e também para a motivação do trabalhador, cujas responsabilidades e variedade de tarefas são ampliadas (FRIEDRICH et al., 1998; SLACK; CHAMBERS; JOHNSON, 2002).

Ao tratar dos desafios com os quais o RH se depara neste contexto de emergência de novas formas de organização do trabalho, Huemann (2010) examina casos de organizações orientadas por projetos, nas quais se verifica que as tarefas da gestão de RH são mais distribuídas entre os gerentes de projetos, até mesmo aquelas que antes eram exclusivas do departamento. Ao mesmo tempo, porém, a própria gestão de RH deve providenciar alguns processos, sistemas de incentivo e de carreira de forma centralizada para auxiliar o trabalho

orientado por projetos. Desse modo, os gestores de projetos realizam tarefas de RH para os membros da sua equipe de projetos, até mesmo se não têm autoridade sobre o pessoal. No estudo mencionado, a maior parte dos gerentes de projeto não estava atento ao fato de deter ou não funções de RH; por exemplo, eles descreviam que eram responsáveis por contratar pessoas adequadas para o projeto, ou por fazer avaliações formais ou informais com os membros de sua equipe, mas quando perguntados diretamente sobre quais tarefas de RH realizavam em seus projetos, eles afirmavam que não faziam nenhuma. Esse cenário aponta para a apropriação por gestores de equipes de projetos de práticas as quais, segundo a autora, antes eram de exclusividade do departamento de RH, evidenciando a redefinição de fronteiras que a área sofre e proporciona nessa nova configuração.

Considerando os novos papéis desempenhados pela Gestão de Pessoas e a difusão da participação no novo mundo do trabalho, pode-se atribuir a essa área parte dos esforços para assegurar a implementação bem-sucedida de formas de gestão que supõem envolvimento. O exercício de variadas funções exige comprometimento do funcionário e requalificação profissional, cabendo aos profissionais de Gestão de Pessoas colaborar para promover, por exemplo, políticas adequadas de remuneração e treinamento que dêem suporte a essa nova configuração do trabalho (ROESCH, 1995; WILKINSON, 2004).

Wilkinson (2004) propõe que os estudiosos de Gestão de Pessoas se associem aos pesquisadores de administração da qualidade para articular um debate conjunto. Em seu estudo, retoma autores que apontam que as abordagens de qualidade propõem uma transformação organizacional, porém faltam ferramentas com as quais implementar tal transformação. Apesar de haver uma relação evidente entre a literatura prescritiva de qualidade em educação, treinamento, trabalho em equipe, comunicação e envolvimento e o pensamento contemporâneo de Gestão de Pessoas, observa-se que a literatura sobre seleção, avaliação de desempenho e remuneração vem sendo negligenciada. Seu estudo ainda sugere que a Gestão de Pessoas se debruce em questões coletivas pois, segundo os gurus da qualidade, o desempenho e a efetividades dos funcionários e da organização dependem menos de fatores individuais, estando mais relacionados a características sistêmicas.

Para favorecer esforços participativos dos funcionários, Jones, Kalmi e Kauhanen (2010) apontam que deve haver não apenas promoção das habilidades apropriadas, mas também esquemas de incentivos. Se cenários inconsistentes ou problemáticos de práticas de gestão de RH forem implementados, podem ser desencadeados efeitos negativos ou negligenciados no desempenho organizacional.

Outros estudos abordam o potencial das práticas de Gestão de Pessoas diante da implementação de métodos que envolvam a gestão participativa. Em estudos de caso realizados em empresas que implementaram ou estavam em processo de implementação da norma ISO 14001, certificação relacionada à gestão ambiental, Oliveira e Pinheiro (2010) identificaram que os funcionários mostravam-se mais receptivos às mudanças inseridas com as normas quando participavam de processos de treinamento coerentemente conduzidos e avaliados pela organização. Os autores propõem, ainda, que a política de cargos e salários deve estar atrelada à gestão por competências, a qual, por sua vez, supõe-se que seja um reflexo da valorização ambiental representada pelo selo ISO 14001.

Em conformidade, MacDuffie (1995) aponta que o trabalho em equipe e os programas de sugestões são mais efetivos quando combinados com intensivo treinamento *on-the-job* e maior aproximação de *status* entre gerentes e trabalhadores. A associação entre treinamento e envolvimento também foi constatada por Useem (1993). Segundo o autor, quando a organização enfatiza o envolvimento do trabalhador, está mais disposta a investir em ações de treinamento, devido ao fato de que práticas de alto envolvimento exigem que o trabalhador domine habilidades mais complexas para assumir maiores responsabilidades no exercício de sua função.

Além da oferta de treinamentos, Felstead et al. (2010) salientam a importância da qualidade dessas ações e do processo de aprendizagem *on-the-job* para a extensão do envolvimento do trabalhador. Essa modalidade de treinamento, compreendida como breve e informal no contexto da produção em massa, adquire destaque na produção enxuta. Dá-se por meio do acompanhamento de recém-admitidos por treinadores que primeiramente demonstram o trabalho e, após o treinamento inicial, permanecem na área de produção para ensinar aos novatos como lidar com condições problemáticas, não-rotineiras. O treinamento *on-the-job* favoreceria o conhecimento tácito e a maior retenção do que foi aprendido, visto que os indivíduos adquirem as habilidades em momento e contexto muito próximos àqueles em que precisarão usá-las (MACDUFFIE; KOCHAN, 1995).

Escolhas organizacionais referentes a participação estão associadas a estruturas de RH e ao estilo gerencial predominante, o que reforça a importância do tratamento do tema pela área, segundo Wood e de Menezes (2008). Para estimular que os funcionários contribuam com a atenção e com a perspectiva analítica necessária para a resolução efetiva de problemas, aspecto incentivado por muitos mecanismos participativos, advém o que autores denominam de políticas de RH de “alto comprometimento”, atreladas à minimização da distância entre líderes e funcionários, e também à remuneração parcialmente contingente ao desempenho, promoção de segurança no emprego e avaliação de desempenho por grupos de trabalho (KOCHAN; OSTERMAN, 1994; MACDUFFIE; KOCHAN, 1995).

Outra pesquisa que enfatiza o valor das políticas de Gestão de Pessoas consistentes para os métodos que supõem envolvimento é a de Strang e Jung (2009). Segundo os autores, muitas teorias sugerem que a participação em larga escala exige uma espécie de compensação: os funcionários contribuirão com as ideias necessárias e o esforço devido quando a organização demonstrar fazer um investimento paralelo neles.

Mesmo diante da importância de se rever a organização do trabalho e as práticas que sobre ela se aplicam, ainda se verifica uma atuação arcaica da Gestão de Pessoas em empresas brasileiras que implementaram métodos e técnicas japoneses associados à produção enxuta. Leite (1994) fala em “modernização conservadora”, tendo em vista que essas novas práticas de gestão da produção e da qualidade não foram acompanhadas por revisões nas políticas de cargos e salários. Muitas empresas restringiram-se a adotar manufatura celular, *kanban* e *just-in-time* sem apresentar mudanças substanciais na organização do trabalho compatíveis com a difusão dos novos modelos de gestão (SALERNO, 1993). Bianco e Salerno (2001) identificaram em seu estudo que nenhuma das organizações pesquisadas que implementaram TQM efetuou política para reter pessoal ou alteração significativa nos fundamentos dos planos de carreira, tendo se restringido à ampliação ou enriquecimento de tarefas, via responsabilização do funcionário pela limpeza do posto, inspeção, manutenção, entre outras atividades, além de terem concedido maior importância ao treinamento, conforme recomenda o método de qualidade total.

Algumas organizações brasileiras, no entanto, vêm revendo os papéis da Gestão de Pessoas para se ajustar às novas exigências. Em estudo de caso desenvolvido em empresa de autopeças, Lessa (2001) constatou o exercício de trabalho polivalente (embora não aplicado a todos os cargos) acompanhado de ações de desenvolvimento profissional, planos de carreira de progressão funcional e uma estratégia de remuneração flexível, que agrega incrementos salariais à polivalência.

Estes estudos demonstram a necessidade da Gestão de Pessoas assumir sua nova postura nas organizações, atuando enquanto suporte aos métodos de gestão que recomendam o envolvimento do trabalhador. Quando a organização está diante do processo de implementação de tais métodos, a área pode contribuir como agente de mudanças frente aos desafios enfrentados nessa etapa. Desinteresse e falta de apoio da cúpula das organizações e suposta restrição de tempo para dotar os funcionários de competências técnicas apropriadas

para levar adiante as propostas são obstáculos frequentes quando se investem esforços de implementação de mudanças em direção a maior envolvimento (CONCEIÇÃO; MAJOR, 2011). Dias e Zilbovicius (2009) atribuem a alegação de restrição de tempo à lógica de exigência de retorno de curto prazo típica dos contextos de financeirização, que se opõem muitas vezes aos resultados obtidos em treinamentos, visíveis apenas no médio ou longo prazo. Em relação à falta de suporte dos líderes da organização, Heller (2003) e Hill (1991) a associam à resistência dos dirigentes em abrir mão de uma gestão autocrática, elencando também outras dificuldades a serem consideradas, como uma possível dependência por parte dos trabalhadores e o cunho pouco autêntico da participação percebido pelos funcionários.

A resistência dos dirigentes não se trata da única peculiaridade no que tange a liderança diante da gestão participativa. Estimular a autonomia dos funcionários demanda um rol de comportamentos específicos da liderança, tais como oferecer suporte e orientação, compartilhar informações, valorizar as contribuições e encorajar os funcionários a resolver problemas em conjunto (SRIVASTAVA et al., 2006). A função do líder diante da promoção de “voice” é muitas vezes negligenciada na literatura sobre implementação de políticas de Gestão de Pessoas, apesar das evidências de que superiores imediatos que incentivam a participação de seus funcionários nos processos de tomada de decisão engendram atitudes positivas deles em relação à organização, visto que os funcionários sentem-se reconhecidos (KORSGAARD; ROBERSON, 1995).

Shuck e Herd (2012) recomendam que o líder deve estar atento às necessidades dos seus subordinados e estar disposto a lhes responder adequadamente. Os funcionários envolvem-se com o trabalho quando acreditam que estão dedicados a funções significativas e sabem que há um abrigo disponível se algo der errado, o que depende dos níveis de comunicação estabelecidos. A comunicação adequada entre líder e funcionário amplia fronteiras e o suporte para crescimento, podendo incluir especificidades tais como “*timelines*” e “*deadlines*” (acompanhamento do progresso das tarefas ao longo do tempo e prazos estabelecidos para conclusão das mesmas), *coaching* e orientações.

Outro meio que o líder pode utilizar para favorecer o envolvimento de seus funcionários é influenciando a implementação das iniciativas em aprendizagem e desenvolvimento. O superior imediato pode direcionar seu funcionário para programas de L&D (*learning and development*), discutir com ele formas de melhorar seu trabalho, promover espaço para conversar formal e informalmente sobre o trabalho e o processo de aprendizagem do funcionário, estimulando o conforto no relacionamento e também abrindo espaço para que o funcionário avalie a contribuição de programas de L&D após sua realização (ABU MANSOR et al., 2012).

Diante disso, grandes organizações têm desenvolvido não apenas programas para proporcionar aos seus funcionários oportunidades de expressar seus interesses, mas também vêm se dedicando a treinar seus líderes para responder adequadamente a tais demandas dos funcionários, como apontado por Hirschman (2008) em matéria publicada por uma associação de RH. Estudos apontados por Shuck e Herd (2012) verificaram que iniciativas de treinamento direcionadas para desenvolver habilidades de liderança têm sido bem-sucedidas em favorecer a motivação dos funcionários, seu comprometimento e desempenho.

Gao, Janssen e Shi (2011) identificaram como moderadores da relação entre confiança no líder e “voice” do trabalhador elementos como a tomada de decisão participativa, o compartilhamento de informações e o *coaching*, compreendido em seu estudo como o conjunto de atitudes dos líderes que estreitam distâncias hierárquicas e facilitam a abordagem de assuntos desconfortáveis, minimizando eventuais receios dos trabalhadores de serem humilhados ou rejeitados. A valorização e a procura ativa por sugestões e opiniões dos funcionários, a comunicação frente-a-frente e a disseminação de informações sobre os objetivos organizacionais são práticas de supervisão que encorajam a autonomia e o

compartilhamento de responsabilidades no ambiente de trabalho. O estudo enfatiza a importância de se capacitar gestores, oferecendo suporte para que estes desenvolvam competências para melhor viabilizar a participação de seus funcionários.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensaio aqui desenvolvido retomou como as formas de organização do trabalho mais participativas têm sido incorporadas nos métodos difundidos de gestão da produção e da qualidade, descrevendo como o tema foi trazido para o centro de muitas discussões de estudiosos e praticantes. Foram apontados os ganhos para a representação do trabalhador obtidos por meio de práticas como programas de sugestões, trabalho em grupo, reuniões voltadas para melhoria de qualidade, entre outras, bem como as limitações e retrocessos intrínsecos em algumas propostas. Apontaram-se algumas perspectivas críticas sobre o tema, de modo a se esclarecerem os desafios que emergem nestes cenários e merecem ser alvo de atenção de profissionais de Gestão de Pessoas.

Procurou-se ressaltar o potencial das práticas da área em favorecer a implementação e o gerenciamento de métodos de produção que recomendam a participação dos trabalhadores. Esforços referentes à adequada capacitação de líderes e funcionários, sistemas de remuneração que considerem resultados coletivos e avaliações de desempenho coerentes com a nova configuração do trabalho são algumas das medidas a serem contempladas por profissionais de Gestão de Pessoas. A atuação conjunta com gestores de produção e qualidade pode colaborar para o processo de mudança muitas vezes necessário quando se estabelecem esquemas participativos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU MANSOR, A. et al. Organizational Factors in Learning and Development Initiatives. **Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 565-570, 2012.

APPELBAUM, E. et al. **Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay Off**. Ithaca, NY: ILR Press, 2000.

BIANCO, M.F.; SALERNO, M.S. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 1., p. 56-67, 2001.

BIAZZI JR., F. de. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p.30-37, fev. 1994.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O Mundo do Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 24 – 62.

BURKE, R.; Ng, E. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v.16, p. 86-94, 2006.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas: 1998, p. 27-57.

CONCEIÇÃO, A.C.M.; MAJOR, M.J.M.F. Adoção do Six Sigma pelas 500 maiores empresas em Portugal. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.13, n.40, p. 312-331, 2011.

- COTTINI, E.; KATO, T.; WESTERGAARD-NIELSEN, N. Adverse workplace conditions, high-involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer-employee data. **Labour Economics**, v.18, p. 872-880, 2011.
- DIAS, A. V. C.; ZILBOVICIUS, M. Trabalho e criação de valor: financeirização da produção e novas formas de organização do trabalho. In: MONDADORE, A.P.C. et al. (Orgs.). **Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção**. São Carlos: EdUFSCar, 2009, p. 119-131.
- DONADONE, J.C.; GRÜN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.16, n.47, p.111-183, out 2001.
- DUNDON, T. et al. The meanings and purpose of employee voice. **International Journal of Human Resource Management**, v.15, n.6, p.1149-1170, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FARNDALE, E. et al. The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective. **Human Resource Management**, v. 50, n.1, p. 113-129, 2011.
- FELSTEAD, A. et al. Employee involvement, the quality of training and the learning environment: an individual level analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 10, p.1667-1688, 2010.
- FERREIRA, C.G. et al. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. **Cadernos do CESIT**, n.4, 1991.
- FERRO, J.R.; GRANDE, M.M. Círculos de controle da qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao "modismo". **Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 4, p. 8-88, dez. 1997.
- FISCHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001, p. 9-22.
- FLEURY, A.; HUMPHREY, J. **Recursos Humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil**. IPEA, 1993.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- FRIEDRICH, A. et al. Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? **Employee Relations**, v.20, n.5, p-504-523, 1998.
- GAO, L.; JANSSEN, O.; SHI, K. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. **The Leadership Quarterly**, v.22, p. 787-798, 2011.
- HELLER, F. Participation and Power: A Critical Assessment. **Applied Psychology: An International Review**, v.52, n.1, p.144-163, 2003.

- HELPER, S; LEVINE, D. I.; BENDOLY, E. Employee involvement and pay at US and Canadian auto suppliers. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 11, n. 2, p. 329-377, 2002.
- HERZBERG, F.I. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 81, n.1, p.87-96, jan. 2003.
- HILL, S. Why Quality Circles failed but Total Quality might Succeed. **British Journal of Industrial Relations**, v.29. p.541-568, dez. 1991.
- HIRSCHMANN, C. Giving voice to employee concerns. **HR Magazine**, v.53, n.8, p.51–53, 2008.
- HUEMANN, M. Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 361-369, 2010.
- HUMPHREY, J. Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories. **World Development**, v. 23, n. 1, p. 149-162, 1995.
- INVERNIZZI, N. Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos. **GT Trabalho e educação, UFPR-ANPED**, 2000.
- JONES, D.C.; KALMI, P.; KAUKANEN, A. How does employee involvement stack up? The effects of Human Resource Management policies on performance in a retail firm. **Industrial Relations**, v. 49, n. 1, p.1-21, jan 2010.
- JONES, O. Changing the balance? Taylorism, TQM and work organisation. **New technology, work and employment**, v. 12, n.1, p. 13-24, 1997.
- KALLEBERG, A.L.; NESHEIM, T.; OLSEN, K.M. Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. **Acta Sociologica**, v.52, n.2, p.99-116, 2009.
- KOCHAN, T.A.; OSTERMAN, P. (1994). **The mutual gains enterprise**. Boston: Harvard Business School Press.
- KORSGAARD, M.A.; ROBERSON, L. Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. **Journal of Management**, v.21, n.4, p.657–669, 1995.
- LEITE, M. de P. Modernização tecnológica e relações industriais: o quadro atual. In: GITAHY, L. (Org.) **Reestructuración Productiva, Trabajo e Educación em América Latina**. Campinas: Unicamp, 1994, p. 109-122.
- LESSA, A.C.M. **Flexibilidade do trabalho e políticas de qualificação/ treinamento e remuneração – estudo de casos em indústrias metal-mecânicas de Porto Alegre**. 2001. 252 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- MACDUFFIE, J.P. Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world autoindustry. **Industrial and Labor Relations Review**, v.48, n.2, p. 197-221, jan 1995.

- MACDUFFIE, J.P.; KOCHAN, T.A. Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry. **Industrial Relations**, v.34, n.2, p.147-168, 1995.
- MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**, São Paulo: Atlas, 1997.
- MEDEIROS, J.J.; OLIVEIRA, M.R.G.; SOUSA, V.J.O.S. A certificação ISO 9000 e a Qualidade Total como fontes de aprendizado organizacional. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999. p. 1-15.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAIR, A.; MALHOTRA, M.K.; AHIRE, S.L. Toward a theory of managing context in Six Sigma process-improvement projects: an action research investigation. **Journal of Operations Management**, n. 29, p. 529-548, 2011.
- OGBEIDE, G-C.A.; HARRINGTON, R. The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 6, p. 719-738, 2011.
- OLIVEIRA, O.J.; PINHEIRO, C.R.M.S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão & Produção**, v.17, n.1, p. 51-61, 2010.
- OPRIME, P.C.; DONADONE, J.C.; MONSANTO, R. Estudo da operacionalização do processo de melhoria contínua na abordagem do TPM: um estudo de campo das empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2009, Salvador. **Anais XXIX ENEGEP**, Salvador, 2009.
- RACHID, A. Contribuição dos trabalhadores para a gestão da produção na indústria de eletrodomésticos. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, São Paulo. **Anais do SIMPOI**, São Paulo, 2009.
- ROESCH, S. M. A. Flexibilidade no trabalho e estratégias de Recursos Humanos. In: FENSTERSEIFER, J.E. (Org.) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- SABLOK ,G. et al. The impact of union presence and strategic human resource management on employee voice in multinational enterprises in Australia. **Journal of Industrial Relations**, v. 55, n.4, p. 621-639, 2013.
- SALERNO, M.S. Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.) **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993, p.139-152.
- SALM, C. L.; FOGAÇA, A. Tecnologia, emprego e qualificação: algumas lições do século XIX. **Revista de Economia Contemporânea**, n. 4, p. 107-135, jul/ dez 1998.
- SHUCK, B.; HERD, A.M. Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. **Human Resource Development Review**, v. 11, n. 2, p. 156-181, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SMITH, V. Worker participation: current research and future trends. In: ____ (Ed.) **Research in the sociology of work**, v.16. The Netherlands: Elsevier, 2006, p.XI-XXIII.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E.A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, v.49, p. 1239–1251, 2006.

STRANG, D.; JUNG, D. Participatory improvement at a global bank: the diffusion of quality teams and the demise of a Six Sigma initiative. **Organization Studies**, v. 30, n. 1, p. 31-53, 2009.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

USEEM, M. Management Commitment and Company Policies on Education and Training, **Human Resource Management**, v. 32, n. 4, p.411-434, 1993.

VIDAL, M. Manufacturing empowerment? ‘Employee involvement’ in the labour process after Fordism. **Socio-Economic Review**, v.5, n.2, p.197–232, 2007.

WILKINSON, A. Quality and the human factor. **Total Quality Management**, v. 15, n. 8, p. 1019-1024, Out 2004.

WILKINSON, A.; FAY, C. New Times for Employee Voice? **Human Resource Management**, v.50, n.1., p. 65-74, 2011.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 10. ed. Rio de Janeiro, Campus. 2004.

WOOD, S.; DE MENEZES, L. Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. **International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 4, p. 639–683, 2008.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.