

## Área temática: Recursos Humanos

**Participação: uma estratégia na gestão das pessoas para maximizar resultados empresariais**

**Participation: a strategy in the people management arena to maximize enterprise results**

### AUTORA

**ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI**

Universidade de São Paulo

eliane.pires.bianchi@terra.com.br

### Resumo

A gestão participativa não tem uma definição única na literatura. Pode significar desde a participação de colaboradores em grupos ou processos de decisão até uma gestão realizada de forma totalmente democrática. O objetivo deste artigo é abordar a gestão participativa como um componente estratégico na gestão de pessoas que contribui para o desempenho das organizações. Para tal, é discutido o conceito de gestão participativa enfocando as pessoas como responsáveis por decisões e resultados. É realizada uma análise de impactos da gestão participativa nas pessoas e nas organizações. Este processo passa pela influência da participação na satisfação pessoal e conseqüentemente nos indicadores operacionais, processos e resultados das organizações. Um caso prático é utilizado para exemplificar estágios de implantação de gestão participativa e demonstrar que gestão participativa contribui para o resultado empresarial quando utilizada de forma estratégica e alinhada aos objetivos da organização. Por fim, uma análise de tendências na gestão de pessoas é adicionada para demonstrar que as organizações estão incorporando o modelo participativo como um princípio de gestão para maximizar resultados empresariais.

**Palavras-Chave:** participação, *empowerment*, gestão participativa, estratégia de recursos humanos.

### Abstract

Participative management does not have a unique definition in literature. It can signify from the participation of employees in groups or decision processes to a completely democratic management approach. The objective of this paper is to access participative management as a strategic component on people management that contributes for the performance achievement of the organizations. For that, the concept of participative management is analyzed focusing people as responsible for decision making and results. It is analyzed the impact of the participative management on people and organizations. The process relates the influence of the participation in personal satisfaction and consequently in organizational performance indicators, processes and results. A business case is used to exemplify stages of participative management implementation and demonstrate that participative management contributes for business results when it is used as a strategy aligned to the organizational objectives. Finally, an analysis of trends in people management is added to demonstrate that the organizations

are incorporating participation as a management principle to maximize enterprise results.

**Key words:** participation, empowerment, participative management, human resource strategy

## 1 Introdução

Pessoas são o nosso maior ativo! Essa frase é bastante atual, está presente no discurso de empresários em pleno século XXI. O mais interessante é que na literatura ela existe desde aproximadamente 1940, quando modelos de administração e estudos de gestão começaram a incorporar uma visão do comportamento humano.

Assim, as pessoas mereciam um tratamento diferenciado, práticas administrativas e atitudes organizacionais compatíveis. Levando-se em conta a diferenciação entre outros ativos (equipamento e dinheiro) e os ativos humanos, as estratégias para garantir que esses não simplesmente depreciassem seriam: treinamento e desenvolvimento, segurança e atenção no longo prazo e participação nas decisões. Uma organização com autoridade distribuída seria um bom exemplo para suportar esta visão de gestão e modelo de administração com foco no comportamento e interação humana (KEARNEY & HAYS, 1994).

Infelizmente, a realidade em pleno século XXI é muito diferente da apresentada, e remonta Henri Fayol e Frederick Taylor, isto é: muitas organizações ainda estão organizadas e têm um modelo de administração baseado nesses dois pesquisadores. Fayol com a visão de que administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) é um processo a parte, executado por gerentes. E Taylor agregando a esse modelo os princípios de eficiência, divisão e padronização dos trabalhos (MAXIMINIANO, 2004).

Essa forma de atuação pode trazer ou gerar algumas conseqüências como: absenteísmo, greves, falta ou pouca satisfação do trabalho por parte principalmente de funcionários operacionais. Mas se isso não trazer prejuízo ou impactar significativamente o posicionamento e a saúde financeira de uma organização, provavelmente nada seria modificado.

Questões importantes começam a aparecer quando o macro-cenário de negócios em que as organizações estão inseridas começa a mudar, no último quarto do século XX. Aumento da competitividade, globalização, novas tecnologias, aumento de exigência dos clientes passam a demandar, das organizações, preocupação e ação constantes na diminuição de custo, no aumento de flexibilidade, na garantia de maior agilidade, na inovação. E essas novas ações, não são compatíveis com os princípios da administração científica.

O que então, precisaria ser feito? Onde buscar uma solução? Voltar a meados do século XX pode ser uma boa forma de começar. No final da segunda guerra mundial, Taiichi Ohno apoiado nos princípios de Taylor e de Henry Ford (idealizador das linhas de montagem, peças padronizadas e trabalho especializado, uma evolução dos princípios de Taylor), desenvolveu o Sistema Toyota de Produção, que deu origem ao modelo japonês de administração. Este modelo tem como princípios: eliminação de desperdício, produção com qualidade e participação das pessoas. (MAXIMIANO, 2004)

Percebe-se que o foco é a qualidade e o custo, demandas ou pressões bastante atuais nas organizações. A diferença é a forma de se chegar ao foco: através da participação e envolvimento das pessoas. É bem verdade que a cultura oriental - com as pessoas ao centro, decisões tomadas por consenso, parceria nas relações - é muito diferente da ocidental. Mas, com algum esforço, podem-se utilizar mecanismos e

desenvolver sua própria forma de trabalho, ainda que da forma participativa, ancorada na cultura ocidental.

Pode-se dizer que os primeiros movimentos de mudança na forma de gestão e busca de participação na solução de problemas no ocidente, traduziram um pouco o modelo japonês de administração com a utilização do CCQ (círculos de controle de qualidade) e os grupos de trabalho. Também, a partir dos anos 80, esforços novos que surgiram com o TQM - *Total Quality Management* – suportavam trabalhos colaborativos e participativos (CORRÊA & CORRÊA, 2004).

Porém, esses primeiros movimentos tiveram foco específico na solução de um problema ou implantação de um conceito. Não se tratavam de processos arquitetados estrategicamente para mudar o patamar de competitividade ou responder de forma organizada às novas pressões do ambiente.

A questão principal é conceituar um o modelo de participação, ou de gestão participativa como foi feito com o japonês e, compreendê-lo na sua contribuição para os resultados organizacionais, não como um apêndice ou prática de outros movimentos. Na literatura não existe uma definição única de um modelo de gestão participativa. A participação pode ser definida como uma simples participação em grupo de trabalho ou decisão, até uma democracia industrial (ALBUQUERQUE, 1991), e é evidente que cada nuance de entendimento, e exercício da participação traz conseqüências também distintas de impacto ao negócio.

O objetivo deste trabalho é discutir o assunto gestão participativa focalizando a mesma como uma estratégia para atingir resultados empresariais no macro-cenário atual.

Para tal, é revisitado o assunto participação e gestão participativa visando conceituar o tema e sua extensão. Um trabalho de campo, no formato de estudo de caso foi realizado com a intenção de observar, em uma situação real, a extensão da utilização da gestão participativa e sua conseqüência em termos de ambiente de trabalho, indicadores de gestão e consecução de resultados organizacionais.

A partir deste estudo de caso, foram extraídas algumas conclusões e feitas algumas análises sobre o entendimento, execução e impacto da gestão participativa. Para tal, além do caso em questão, juntaram-se outras pesquisas de campo executadas anteriormente por outras entidades e autores.

## **2 Gestão Participativa – como é esta nova forma de fazer gestão de pessoas e organizações.**

O termo gestão participativa traz dentro de si duas palavras: gestão e participativa. Gestão refere-se ao modelo que uma organização utiliza para organizar, gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002).

Participação pode ser entendida como “o envolvimento mental e emocional de pessoas em situações de grupo que as encoraja a contribuir com os objetivos do grupo e a repartir a responsabilidade entre elas” (DAVIS & NEWSTROM (1989) *apud* ALBUQUERQUE (1995)).

A simples junção dessas duas palavras agora definidas traz uma idéia de organização do comportamento humano no trabalho de forma integrada no âmbito do indivíduo, com foco na interação entre eles e na consecução de resultados. Kanter (1985) define gestão participativa como a criação e suporte a grupo colaborativo que atua de forma mais consultada e informada do que o usual, dividindo responsabilidade por planejamento e conquista de resultado.

Partindo-se das definições das palavras e criando-se a partir delas um entendimento, ou buscando-se uma definição já presente na bibliografia, chega-se a

conceitos muito próximos. É importante entender as nuances e o poder destes conceitos. Ao se falar de gestão participativa, fala-se de extensão da oportunidade de interagir e distribuição de poder, não de democracia, com direito a voto e veto. Isto porque, por traz do modelo estão os participantes sendo responsabilizados por ações e decisões e não somente o processo de opinar e sugerir. Devido a esta definição, pode ser que em alguns momentos e situações, a participação utilizada em sua plenitude não possa ou deva ser utilizada, mesmo que a organização tenha um modelo de gestão que priorize este processo.

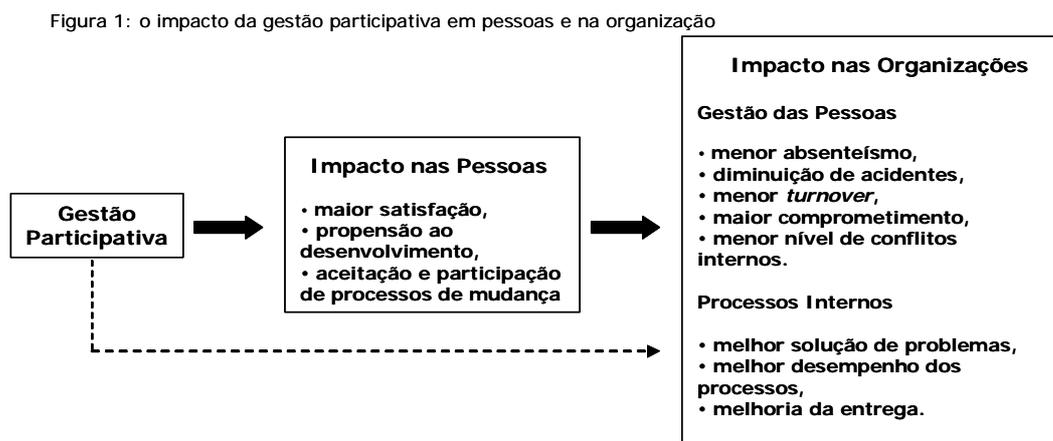
Uma outra forma de abordar a questão gestão participativa é contextualizá-la em termos de dimensões como fez Moggi (1991) citando Bernstein. Segundo ele, a participação tem três dimensões: grau de influência das pessoas, escopo da participação e nível organizacional. Por traz dessas dimensões está uma expansão ampla de atuação, que vai de uma forma diferente de trabalhar no escopo da própria tarefa até um envolvimento do colaborador em políticas empresarias e grupos ocupacionais diferentes do seu.

Vários estudos sobre grupo e times de trabalho reforçam o fato de que algumas condições são importantes para que o resultado esperado por esse novo processo de trabalho seja atingido. São algumas destas condições: pessoas em um time devem ter preferencialmente o com mesmo nível hierárquico, foco na geração de soluções e não de idéias, proximidade com o mundo real do escopo do trabalho, regras para regulação das relações, análise de resultados e avaliação das contribuições (DESSLER, 1976, KANTER, 1985 e ROBBINS, 2005). Assim, como este trabalho focaliza a gestão participativa como estratégia para atingir resultados, prioriza práticas mais alinhadas as últimas definições destes autores, isto é, que comungam com as visões de condições de sustentação do time de trabalho e focalizam a responsabilização e realização de resultado, e não um modelo de gestão mais democrático.

## 2.1 Participação: impacto nas pessoas e na organização

A participação em primeira instância tem um impacto nas pessoas, isto é, tem a capacidade de mexer com o seu grau de satisfação na execução do trabalho. Kearney & Hays (1994) fizeram uma análise relacionando o aumento da satisfação individual com o aumento do desempenho organizacional, em uma correlação não simples. Segundo os autores, a participação aumenta o grau de satisfação, que também viabiliza a propensão ao desenvolvimento (auto desenvolvimento ou o suportado pela organização) e, a aceitação e participação em processos de mudanças. Estes impactos para as pessoas traduzem-se em impactos em duas correntes para o mundo organizacional: uma voltada à gestão das pessoas e outra voltada aos processos internos.

Com relação às pessoas, os impactos organizacionais da participação são refletivos em indicadores de gestão de pessoas. E, com relação aos processos internos, os impactos da participação são refletidos em indicadores operacionais. Em última análise, há uma melhoria do desempenho organizacional. Uma forma esquemática desta visão está na figura 1, abaixo:



O exposto explicita uma condição necessária, mas não suficiente para o desempenho organizacional, isto quer dizer que não basta uma organização definir um modelo de gestão participativo como única estratégia para garantir a melhoria de seu desempenho.

Por ser a gestão participativa uma forma de mobilizar o comportamento humano no trabalho para a busca de resultado, é interessante analisar teorias motivacionais e verificar se elas respaldam o modelo discutido. Tanto a Teoria do Reforço (comportamento é consequência do reforço) quanto a Teoria das Expectativas de Victor Vromm (esforço gera desempenho individual que se traduz em recompensas organizacionais que estão alinhadas a metas individuais) citadas por Robbins (2005) suportam o apresentado e relacionado pelo modelo de Kearney & Hays.

É importante ressaltar ainda algumas questões importantes sobre a gestão participativa. Será que existem pressupostos ou condições organizacionais necessárias para a implantação desse modelo de gestão? Quais são as estratégias e as práticas que auxiliam a definição e a implantação de um modelo participativo? O que fazer com a melhoria do desempenho consequência do processo participativo?

## **2.2 Pressupostos da gestão participativa**

Por se tratar de algo inerente do comportamento humano, parece ser a gestão participativa uma estratégia muito simples de se implantar. Ela, porém, tem alguns pressupostos importantes. O primeiro deles é o respeito e confiança. Em um ambiente onde não há respeito e confiança, será difícil fazer com que as pessoas colaborem, dividam, se esforcem para estabelecer as relações (que em alguns casos não fazem parte de um processo espontâneo) e atingir resultados. As personalidades e estilos diferentes somente reforçam a questão do respeito e confiança. Esses dois valores valem para os relacionamentos mais próximos e também para os mais distantes, base da cultura e do clima organizacional.

Outro pressuposto importante são as expectativas inseridas no modelo de gestão por ambas as partes. A alta administração de uma organização pode partir para um modelo participativo com a expectativa de que a gestão fique mais simples e de que a solução dos problemas aconteça de forma mais direta. Por outro lado, os colaboradores podem achar que o aumento de poder não tem consequência de mudança de postura. Gerir a participação é difícil, as pessoas contribuem de forma diferente em função de conhecimentos, habilidades e atitudes. O processo participativo demanda tempo para conhecimento mútuo e estabelecimento de mecanismos de trabalho. A distribuição de poder significa responsabilidade por parte de quem delega o poder e parte de quem assume o poder.

Outro pressuposto é o esforço. Estabelecer um modelo de gestão participativa e usufruir dos benefícios demanda esforço e persistência. Os primeiros resultados, mesmo que ainda de melhoria de processo de trabalho, demoram a acontecer e demandam estratégias de gestão diferenciadas. A participação não deve parecer um novo trabalho para as pessoas e sim fazer parte do seu dia-a-dia, como uma forma diferente de executar as demandas (KANTER, 1985).

Outro pressuposto é a liderança. Exercer a liderança em um contexto de participação, demanda competências diferentes do líder e o exercício de vários papéis. Algumas das competências requeridas em um ambiente participativo são: comunicador de informações importantes, desenvolvedor de confiança, facilitador de processos, gerenciador de conflitos, treinador (ROBBINS, 2005). Essas competências podem ser desenvolvidas, mas isso requer um foco e um esforço concentrado por parte de indivíduos e da organização.

Um último pressuposto é a existência e definição de mecanismos e práticas para suportar o processo de participação. Como usualmente as organizações vêm de modelos de gestão baseados na divisão e mecanização do trabalho, a implantação de modelos com novas regras de ação e comportamento requerem uma estratégia arquitetada para incentivar e sustentar o mesmo, isto é, a mudança não acontecerá por acaso.

### 2.3 Estratégias e práticas de um modelo de gestão participativo

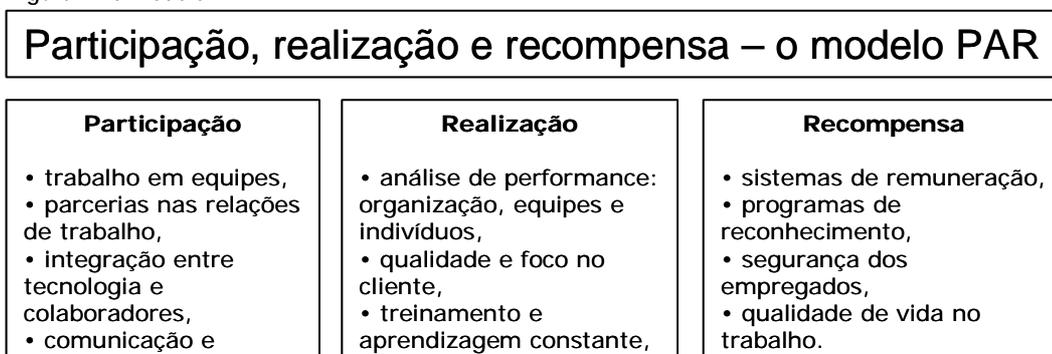
Um modelo de gestão participativo precisa ser arquitetado, isto é, idealizado e implantado de forma a suportar uma nova forma de se trabalhar. A participação não deve ser vista ou percebida como um modismo ou um programa passageiro. Por traz de um modelo de gestão participativo, práticas consistentes de recursos humanos e uma dinâmica organizacional específica são necessárias.

Albuquerque (1999, 2002) faz uma análise de competitividade empresarial relacionada a estratégias de recursos humanos que podem suportar o desempenho organizacional no cenário macroeconômico atual. Descreve a estratégia do comprometimento das pessoas como uma abordagem que considera as pessoas parceiros no trabalho, nos quais as organizações devem investir para conseguir melhores resultados. O uso da palavra parceiros delimita o cunho participativo embutido nesta estratégia.

A estratégia do comprometimento tem aspectos relacionados à estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de recursos humanos e, em seu modelo extremo, pontuam algumas concepções. Com relação à estrutura organizacional reforça menores níveis hierárquicos e trabalho realizado em grupo com o controle implícito realizado pelo grupo. Com relação a relações de trabalho reforça a participação dos empregados nas decisões, a interdependência e confiança mútua e o diálogo, inclusive com organismos externos de representação como os sindicatos. Com relação à política de recursos humanos, enfatiza carreiras flexíveis, preparo dos funcionários para outras atividades e foco em incentivos grupais vinculados a resultados empresariais. Pode-se observar que as estratégias são inter-relacionadas e complementares para suportar uma nova forma de gestão.

Além dessa estratégia de gestão de pessoas que reforça o comprometimento e a busca de um papel diferenciado das pessoas nas organizações, Hickey & Casner-Lotto (1998) apresentam um modelo desenvolvido pela *Work in América Institute* que suporta um processo de sistematização e retro alimentação da participação das pessoas. Com esse modelo, o instituto pesquisa várias empresas nos Estados Unidos da América para aferir como a participação leva a melhores resultados. O modelo se traduz no *PAR – participation, achievement and reward* (participação, realização e recompensa) e, pressupõe práticas de gestão de pessoas como pode ser observado na figura 2.

Figura 2: o modelo PAR



Existe bastante alinhamento entre a estratégia do comprometimento e o modelo *PAR* no que se refere às políticas e práticas de gestão de pessoas. O *PAR* inclui também várias demandas presentes no macro-cenário atual: tecnologia, cliente (e demandas que isto traz para as pessoas) e qualidade de vida no trabalho como foco de atenção para as práticas e processos de trabalho. Isto reforça que a participação deve ser arquitetada e que está alinhada a demandas de negócio e estratégias de gestão de pessoas de uma forma abrangente.

#### **2.4 Melhor desempenho: compartilhado entre organização e indivíduo**

O engajamento efetivo da força de trabalho com os objetivos organizacionais e a consecução de resultados tem suscitado a questão: a participação nas ações e processos por parte dos colaboradores tem consequência na participação dos resultados obtidos desse trabalho? A resposta à questão deve ser sim, conforme estratégia e modelo de gestão discutido anteriormente. Isto independente da regulamentação legal existente no Brasil. A lei brasileira prevê que os trabalhadores recebam participação nos lucros, ou resultados, desvinculados da remuneração.

Albuquerque (1991) reporta uma pesquisa sobre participação nas ações e nos resultados realizada pela ANPAR e ABINEE com 97 empresas, quando a lei ainda não era regulamentada. Nessa pesquisa fica evidente que cada empresa exerce a participação nos resultados de forma diferente. Em muitos casos, a participação nos lucros é a forma escolhida para se fazer a distribuição dos resultados. Talvez, esta seja a forma mais simples de se exercer os requisitos legais.

Esse artigo aborda a participação como estratégia para aumentar resultados, de uma forma mais contínua e sustentada. Kanter (1985) reforça que o exercício do trabalho em grupo deve ser realizado no escopo da tarefa e suas interfaces organizacionais; assim, processos de recompensa mais elaborados com foco nos resultados das contribuições fazem mais sentido no processo de retro-alimentação do modelo e na garantia do comprometimento. Robbins (2005) reforça que a participação nos resultados recompensa comportamentos específicos que guiaram esses resultados e não são influenciados por fatores externos. Mais uma vez, encontra-se uma compatibilidade com a Teoria Motivacional das Expectativas.

### **3 Um caso prático: em que estágio de gestão participativa se encontra a empresa e que impacto isso traz para o resultado?**

O objetivo da análise do caso foi entender, numa situação real, a extensão da utilização da gestão participativa e sua consequência em termos de ambiente de trabalho, indicadores de gestão e consecução de resultados organizacionais. A decisão foi de trabalhar com um caso único, de forma intrínseca. Não por se tratar este caso de um exemplo revelador, mas por se buscar um ambiente para validação e experimentação dos conceitos e modelos em análise e discussão (YIN, 1981).

O acesso à empresa de embalagem se deu por solicitação formal a esta. Em função do escopo do trabalho, foram realizadas entrevistas com o Presidente e com a Gerente de Recursos Humanos e visitas observacionais em uma de suas plantas

industriais (São Paulo). Não foram realizadas entrevistas com outras lideranças e nem com as pessoas foco do modelo de gestão. O procedimento de análise com todas as pessoas, fugiria ao escopo estratégico e entraria para o escopo tático da gestão participativa, além de levantar expectativas organizacionais na empresa processo este não foco deste trabalho.

Além das entrevistas planejadas, depoimentos espontâneos foram valorizados. Materiais de suporte também foram revisados e analisados.

### **3.1 A empresa**

A empresa multinacional de atuação na área de embalagens, embora uma empresa “*business to business*”, define sua estratégia de atuação como orientação ao cliente e serviços. Suas fábricas não têm processos de produção uniformizados e nem os serviços prestados ao cliente o são. A maioria das plantas industriais encontra-se dentro das fábricas dos clientes e as relações entre pessoas internas e externas se confundem. Ela atende preferencialmente clientes que querem diferenciar seus produtos pela embalagem e, participa ativamente com estes do desenvolvimento das novas soluções que podem incluir prestações de serviços complementares e inéditos. Pode-se dizer que essa empresa também possui as competências essenciais para sustentar esta estratégia: manufatura flexível, desenvolvimento de soluções específicas e marketing customizado. (FLEURY, 2002).

Na sua missão, reforça a estratégia “... fornecer aos nossos clientes soluções customizadas de embalagens... para ajudá-los a construir... e valor de suas marcas...”.

### **3.2 A evolução da empresa na América Latina**

Como a grande maioria das empresas multinacionais, essa empresa apareceu e cresceu na região através de aquisições (de empresas locais, globais ou extensão de parcerias). No início das operações a gestão local foi feita por americanos que moravam aqui ou nos EUA. O idioma era o primeiro problema, depois as diferentes culturas e por fim a falta de integração com estruturas globais. O resultado do negócio gerenciado dessa forma era precário e algo precisava mudar num momento global onde resultado crescente e consistente era necessário.

Decidiram por uma solução não convencional para a cultura americana, em 2002: colocar um executivo brasileiro como responsável para a região. O risco não era tão grande uma vez que esse executivo havia crescido na empresa (gerente industrial do Brasil, gerente de desenvolvimento de negócios na região e diretor comercial no Brasil), conhecia algumas pessoas da estrutura mundial e quase todos por nome na região e, principalmente, o tamanho do negócio era pequeno em proporção ao mundial.

O executivo teve como desafios revitalizar o negócio em termos de resultado, preparar a empresa para o crescimento e exercer sua primeira função de gestão de forma tão completa e abrangente. Hoje a empresa tem 10 fábricas em quatro países da região latino-americana.

Ele decidiu atuar fundamentado em dois princípios pessoais: confiança e participação. Em função da sua história, a confiança já existia, mas a participação precisava ser conquistada e arquitetada.

### **3.3 A estrutura organizacional, a participação e as relações de trabalho.**

A estrutura organizacional da empresa é bastante enxuta, com cinco níveis do presidente ao chão de fábrica. Nas áreas operacionais, apresenta estruturas convencionais: equipes de trabalho por máquina e equipes de manutenção. As equipes

das máquinas são autônomas, podem parar um equipamento se necessário, e decidir com a área de manutenção processos de reparo, desde que cumpram os programas de trabalho.

O cliente é atendido também por grupos: equipe de atendimento (vendas, assistência técnica e produção), equipes internas de desenvolvimento de projetos mundiais, equipes multidisciplinares formadas para solução de um problema e as equipes de chão de fábrica, que se confundem com seus próprios funcionários. Essa forma de atuação foi arquitetada para o cumprimento da estratégia de foco no cliente e serviço e potencializar crescimento. Segundo o presidente da empresa, é difícil manter a empresa trabalhando assim, é trabalhoso gerenciar os grupos, transformá-los em equipe, e gerenciar as personalidades. Os clientes, porém, gostam da abordagem e acham que ganham atenção, foco, agilidade nas decisões e execução de projetos e qualidade.

O planejamento também é tratado em equipe. Anualmente, o grupo gerencial se reúne para a revisão da estratégia e dos objetivos, a elaboração das propostas e a preparação dos planos de trabalho. Os planos de trabalho e os resultados do mês são acompanhados pelo mesmo grupo e comunicado por estes para as áreas. Segundo o presidente “... o processo é muito bom, todos aprendem, conhecem mais o negócio, se conhecem e se comprometem com o resultado e execução dos projetos. Acho que se não fosse este o processo, além dos resultados não acontecerem, o trabalho não seria motivador e as pessoas ficariam muito isoladas...”

Embora a estrutura seja enxuta e toda organizada por equipes de trabalho ou de projeto, não existem programas formais de participação individual. É esperado que as pessoas contribuam, isto é, um operário que identificar alguma oportunidade deve indicá-la; um gerente de fábrica *in-house* se solicitado por cliente deve se posicionar e acionar a equipe de atendimento... “Existe um lema dentro da empresa: é melhor pedir desculpas que permissão” diz o presidente.

No seu dia-a-dia, mesmo que fora dos processos padrão, o presidente envolve as pessoas e provoca a decisão compartilhada nos mais variados assuntos. Segundo ele, a descentralização física gera uma necessidade de iniciativa nas decisões, mas o comprometimento só virá da discussão e negociação.

Conta-se ainda na empresa com dois fóruns de negociações esporádicas que são: a CIPA e os comitês de segurança (que é uma prioridade). Estes comitês de representação são responsáveis pela discussão e implantação de processos e instrumentos de controle de segurança, pela negociação da participação nos resultados e participam de discussões com o sindicato, quando recomendado.

O ambiente de trabalho, em função da forma de trabalhar, é bastante informal. As pessoas se sentem bem em fazer parte da equipe. A gerente de recursos humanos reportou que, por mais de uma vez, ouviu de candidatos não selecionados em processos de recrutamento, que lamentavam a não entrada já que o discurso ouvido por integrantes da empresa era único e a percepção de satisfação das pessoas era muito grande.

### **3.4 Políticas de recursos humanos, reconhecimento e recompensa.**

Em função do processo de retomada financeira, o foco da empresa foi na forma de fazer as coisas e não nos instrumentos e nas práticas necessárias para sustentar esse processo. Segundo os dois executivos, agora é a hora de investir na sustentação.

A filosofia internacional da empresa é priorizar o hoje, e ela pouco investiu em políticas e práticas de recursos humanos que priorizem a gestão e o desenvolvimento. Segundo os dois executivos, esse é o foco na região a partir de agora. Os temas principais são: comunicação, desenvolvimento de líderes e avaliação de desempenho visando o desenvolvimento.

A comunicação interna formal, isto é, baseada em instrumentos, vêm dos EUA. “... a formalização vai reforçar a comunicação *top-down*, que é importante, bem como favorecer o processo inverso. Acho que algumas vezes este processo deixa a desejar e precisamos estabelecer um novo esquema... garantir que todos tenham como contribuir para o sucesso da empresa” pondera o presidente. Hoje, a empresa já realiza os programas de almoço e cafés com o presidente e está investindo em novos instrumentos de comunicação.

A maioria dos líderes atuais cresceu com a empresa, somente três posições de destaque foram preenchidas com pessoas de fora. Esse processo por um lado reforça a visão de longo prazo e de potencial para crescimento, mas por outro, em função do pouco investimento em desenvolvimento, faz com que pessoas repliquem comportamentos. “Em função da participação nos grupos, as pessoas aprendem muito. Há muito esforço no sentido de treinamento operacional e agora com a ISO, o pessoal está realmente tendo uma carga alta de treinamento. No caso dos líderes, vale o processo de aprender fazendo, mas eles precisam de oxigenação” diz a gerente de recursos humanos. “Alguns dos profissionais mais experientes não foram criados entendendo que algumas práticas de negócio que estão erradas podem e devem ser corrigidas... gerir a participação é um processo demandante, mais ferramental pode ser necessário”, pondera o presidente.

Na empresa existem vários indicadores operacionais e de negócio, bem como um modelo de competências para o grupo gerencial. O processo de avaliação é realizado em conformidade com práticas de outras empresas, mas ainda está posicionado na cultura como um processo burocrático, ligado a resultado presente não visualizando o futuro e o desenvolvimento. Na fábrica, a revisão dos indicadores se reflete em planos de melhoria e no programa de participação e, no mundo administrativo nos méritos e nos bônus.

O reconhecimento, principalmente o não ligado a valores monetários, é um ponto forte da empresa. Pessoas do chão de fábrica que identificam oportunidades de melhoria ganham um churrasco para a equipe. Equipes que suportam processos de atendimento ao cliente também celebram conquistas e bons resultados. “Como os valores pessoais são diferentes, a forma de reconhecer também é. No caso da fábrica, um operário que faz uma boa contribuição ganha um prêmio de até dois salários. Na área administrativa, um funcionário ou grupo ganha um jantar com a esposa em reconhecimento pela sua atuação e contribuição... acredito que as pessoas gostam de celebrar conquistas e se sentem honradas e satisfeitas com a extensão familiar dada ao reconhecimento”, diz o presidente.

A recompensa pelos trabalhos se dá pela remuneração variável estendida por toda a empresa de forma diferente. As fábricas negociam PLR (participação nos lucros e resultados) através das comissões e envolvendo os sindicatos. Normalmente, os valores nominais são maiores do que os pretendidos pelo sindicato e privilegiam indicadores de segurança, qualidade e produtividade operacional. Nas áreas administrativas, os indicadores são os de acompanhamento do cliente (externos ou internos). O grupo de liderança recebe bônus de acordo com o cumprimento dos resultados. “Nada mais justo já que compartilharam as decisões e as execuções, ainda que os valores sejam compatíveis com sua posição na empresa”, diz o presidente.

### **3.5 Em que grau de gestão participativa se encontra a empresa?**

Com relação aos pressupostos para a existência da gestão participativa, a empresa de embalagem apresenta um ambiente que privilegia respeito e confiança, reconhece o esforço de manter o modelo e aparenta estar com expectativas alinhadas de

lado a lado. Com relação à postura de líderes e existência de mecanismos e práticas de suporte ao modelo, há ainda o que fazer. Porém, a consciência por parte dos dirigentes de que o investimento nessas questões para a consolidação do modelo é fundamental, parece um bom caminho para a sua manutenção do modelo de gestão participativa.

Ao se comparar a estratégia de gestão de pessoas da empresa de embalagem com a estratégia de comprometimento proposta por Albuquerque (1999,2002), percebe-se que com relação à estrutura organizacional e processos de trabalho, a empresa está mais bem posicionada, mas com relação a políticas de recursos humanos há ainda um caminho a percorrer.

Ao se utilizar o modelo PAR (*participation, achievement and reward*) apresentado por Hickey & Casner-Lotto (1998), encontra-se uma maior aderência, faltando somente densidade em pontos que sustentam políticas de recursos humanos. Sobre qualidade de vida no trabalho, programas de ginástica laboral, associados ao ambiente informal e aberto reforçam aspectos positivos da mesma.

Conclui-se que, embora não totalmente concluída, de acordo com os modelos teóricos utilizados, a gestão participativa está presente na empresa de embalagem e, mais que isso, o processo é voltado ao suporte da estratégia e da conclusão de resultados. O caminho a seguir, focalizado em políticas e práticas de recursos humanos é bem mais simples. O objetivo é garantir a perpetuação do modelo, uma vez que a filosofia já está incorporada.

### 3.6 Mensurando os resultados

É importante analisar se a gestão participativa ajudou a potencializar os resultados da empresa. Para tal, foi feita uma análise conforme a proposta de Kearney & Hays (1994). “A satisfação e o comprometimento dos funcionários não são ainda medidos formalmente através de pesquisas. Como sabemos da falta de algumas políticas de RH, fazer as perguntas em um modelo tradicional de pesquisa nos daria um resultado esperado focado nesses pontos, e ainda não é a hora.” diz o presidente.

A satisfação e propensão à mudança é medida informalmente nos bate-papos com o presidente e discutida no grupo gerencial como tema importante para a realização dos projetos. Os executivos não vislumbram questões críticas com esse tema. Em suma, consideram, mesmo que de forma pouco técnica, os funcionários satisfeitos e comprometidos.

Com relação ao impacto dessa satisfação na organização, com relação à gestão de pessoas, têm-se alguns indicadores importantes: o absenteísmo no período de 2002 a 2005 é ínfimo. Em qualquer das plantas, menor do que 1,5%. O *turn-over* comporta-se uma linha similar evolui de 5% para 3,5%.

O volume de acidentes medido pelo indicador *recordable incident rate* (horas afastadas divididas por horas trabalhadas), no conjunto de todas as plantas, evoluiu da seguinte forma:

Tabela 1: evolução de *recordable incident rate* entre 2000 e 2005

2000	2001	2002	2003	2004	2005
3.0	3.1	2.1	1.5	1.4	1.2

“Com relação aos conflitos, não se pode dizer que eles diminuíram. A participação incentiva o conflito. Considero que a solução dos problemas melhorou, tanto em qualidade como em agilidade”, pondera o presidente.

Com relação aos processos internos, têm-se vários exemplos de benefícios atingidos pelo trabalho em equipe. Um grupo de melhorias formado por profissionais da empresa de embalagem e de um cliente aferiu um benefício e ser dividido entre as partes de um milhão de dólares relativo a diminuição de estoque e análise de peso de embalagem, no último ano. Uma metodologia de negociação de matéria prima, também desenvolvida por um grupo, conseguiu reduzir em 5% o custo da mesma. Esse processo está sendo exportado para outras unidades internacionais da empresa. Outro cliente, em seus indicadores coloca a empresa de embalagem com disponibilidade de 99%, isto é, em apenas 1% das vezes, a embalagem não é fornecida conforme solicitação. Vale ressaltar que este cliente muda a programação de entrega pelo menos três vezes na semana.

Com relação ao melhor desempenho organizacional geral, esse pode ser medido de duas formas: ganhos da empresa e ganhos das pessoas. Com relação à empresa, tomando se de ponto de partida o ano de 2002, o resultado se comporta da seguinte forma:

Tabela 2: evolução dos valores de desempenho organizacional da empresa

	2002	2003	2004	2005
Evolução do valor de vendas líquidas (evolução absoluta) →	100%	110%	185%	280%
Evolução do valor de EBITDA (evolução relativa) →	10%	14%	14%	19,5%

A empresa quase triplicou de tamanho neste período e duplicou sua rentabilidade durante esse processo de crescimento.

Pode-se dizer que para as pessoas o resultado também foi bom. Até 2003, a empresa pagava um valor simbólico de participação, na forma de PRL, quando chamou uma equipe de funcionários para a negociação de um novo programa. Ficou definido um valor fixo máximo a ser pago, equivalente a três vezes o salário de um operador I (nível mais operacional na carreira). A composição do prêmio em indicadores foi: 30% referente à segurança (zero acidentes), 30% relativo à eficiência da fábrica, 20% relacionado a retorno das vendas, 10% a material retido para inspeção e 10% referente à qualidade (peças defeituosas por milhão). Em 2004, todos receberam prêmio integral e, em 2005, duas fábricas receberam 70% por terem tido um acidente cada uma e outra recebeu 80% por problema de retorno de vendas; as demais receberam 100% do valor. As pessoas incluídas no plano de bônus também receberam um valor alto. Além dos resultados absolutos, eles superaram o plano orçado e negociado com a matriz.

Não se pode concluir que a participação foi a responsável pelo resultado e indicadores obtidos pela empresa, mas pode-se dizer que influenciou. Isto fica evidenciado pelos ganhos de processos internos alinhados a estratégia e relacionados ao resultado final atingido por empresa e funcionários.

#### 4 Considerações Finais

A gestão participativa ainda é um modelo em desenvolvimento e em processo de adoção pelas organizações que cresceram sob os paradigmas de gestão fundamentados em Taylor e Fayol. De definição não absoluta pela literatura existente, pode significar um programa de envolvimento parcial das pessoas de uma organização ou uma estratégia arquitetada para a manutenção e crescimento de resultados empresariais, especialmente diante das demandas do macro cenário econômico atual.

O caso observado da empresa de embalagem demonstra que gerir de forma participativa é um processo complexo e demandante, e que quando se têm uma filosofia,

precisam-se arquitetar práticas de gestão de recursos humanos para suportar e sustentar o mesmo. Com esse caso, observa-se também que a participação como sustentação da estratégia de negócio pode apoiar a consolidação de resultados de forma expressiva.

A gestão participativa é uma tendência nas organizações. Lawler III, Mohrman e Ledford (1995) apresentam uma pesquisa realizada em três fases (1987, 1990 e 1993) nas companhias americanas presentes na revista *Fortune* 1000. Os resultados da pesquisa apontam para um crescimento gradativo da distribuição de informação e da utilização da remuneração variável baseada em indicadores de desempenho no chão de fábrica; um aumento considerável na distribuição do poder através de grupos de trabalho, equipes auto-geridas, comitês de negociação e sistemas de sugestão e *feedback*; e, a utilização cada vez mais presente de sistemas de remuneração por resultado em grupo.

Uma pesquisa realizada no Brasil, sobre tendências das práticas de gestão de pessoas realizada por Albuquerque e Fischer (2001) também aponta para o aumento do *empowerment* como filosofia e princípio de gestão. Até o momento da pesquisa, 36% das empresas pesquisadas reportaram a adoção do modelo e 95% demonstraram a intenção de sua incorporação.

Será que uma boa forma de enfrentar as pressões do ambiente de negócios atual, cada vez mais demandantes é voltar à essência do comportamento humano, focando satisfação, comprometimento, participação e realização das pessoas? Se essa filosofia contribui com os resultados e realização de estratégias, as organizações assumem, além de seu papel econômico, um papel fundamental de responsabilidade social para a comunidade em que atuam, iniciando sua atuação internamente: distribuindo poder e responsabilidade, contribuindo assim, para o desenvolvimento humano.

## Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 74-78, Abril/Junho, 1991.

\_\_\_\_\_. Administração participativa – modismo ou componente de um novo paradigma de gestão. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 337-349, 1995.

\_\_\_\_\_. Estratégia de recursos humanos e competitividade. **Administração Contemporânea – perspectivas estratégicas**. cap. 9. org: Marcelo Milano Falcão Vieira e Lúcia Maria Barbosa de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pessoas. **As pessoas e a Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_, FISCHER, A. L. **RH-2010 – tendências na gestão de pessoas**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001, CD-ROM.

CORRÊA, H. L., CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações**. Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, G. **Organization and Management: a contingency approach**. New York: Prentice-Hall, 1976.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico do modelo de gestão de pessoas. **As pessoas e a Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia empresarial. **As pessoas e a Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HICHEY, J.V.; CASNER-LOTTO, J. How to get true employee participation. **Training & Development**, v. 52, n. 2, p. 58-61, February, 1998.

KANTER, R. M. Dilemmas of managing participation. **Readings in Human Resource Management**. New York: The Free Press, 1985.

KEARNEY, R.C.; HAYS, S.W. Labor-management relations and participative decision making: toward a new paradigm. **Public Administration Review**, v. 54, n. 1, p. 44-51, Jan/Feb 1994.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S.A.; LEDFORD Jr, G.E. **Creating High Performance Organizations** – practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

MOGGI, Jair. **Administração Participativa e Nível de Identificação com a Empresa: um estudo de caso** 1991, 219 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**. Cornell University, v. 26, p. 58-65, March, 1981.