

# PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS E AS REPRESENTAÇÕES EM UMA ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA<sup>1</sup>

Maria Chalfin Coutinho\*

**RESUMO.** Este artigo descreve e analisa as relações entre as práticas participativas e as representações sobre participação de trabalhadores de uma organização participativa. Foram realizadas observações em três fábricas de um grupo industrial catarinense e entrevistados 43 trabalhadores de três categorias profissionais que exercem atividades diretamente ligadas à produção. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados, foi possível constatar que os trabalhadores têm possibilidades bastante limitadas de participar, sendo tais limites mais acentuados quanto menor o nível hierárquico. Observou-se, ainda, que os entrevistados tendem a incorporar em suas representações sobre participação as limitações de sua experiência concreta no trabalho.

**Palavras-chave:** participação, representações, trabalhadores.

## WORKERS PARTICIPATION: A STUDY ON THE PRACTICES AND REPRESENTATIONS IN A PARTICIPATIVE ORGANIZATION

**ABSTRACT.** This paper describes and analyses the relation between participative practices and the workers representations on a participative organization. Observations were carried out in three factories of an industrial corporation from Santa Catarina state. Forty-three workers from three professional categories were interviewed. These categories perform activities directly related to the production. From the collected data it was possible to verify that the workers have quite limited possibilities of participation; the lower the hierarchical level, the higher the limitations. It was also observed that the interviewees tend to incorporate in their representations the limitations of their real work experience.

**Key words:** participation, representations, workers.

### INTRODUÇÃO

A chamada globalização gerou uma série de mudanças na ordem econômica mundial, com profundas repercussões nas relações de trabalho dos diferentes países. Neste quadro de transformações, um dos aspectos que tem sido analisado com frequência são as diferentes estratégias de que as organizações produtivas vêm lançando mão para fazer frente às pressões por competitividade do mercado mundial. Essas estratégias não se constituem apenas da introdução de tecnologias automatizadas, mas também da incorporação dos chamados novos modelos de gestão.

No caso brasileiro percebeu-se, particularmente durante os anos 90, que as mudanças organizacionais

foram fortemente inspiradas pelo modelo japonês. As estratégias gerenciais inspiradas neste modelo pretendem estabelecer novos compromissos com os trabalhadores, substituindo o rígido controle do processo de trabalho por estratégias mais sutis de motivação.

As empresas vêm buscando o envolvimento de seus trabalhadores através da participação no trabalho. Temos, assim, o resgate do discurso participativo, presente nas organizações produtivas desde os clássicos experimentos de Elton Mayo. Agora, existe a compreensão de que não basta motivar o trabalhador para que ele produza; a própria concepção da organização da produção requereria um trabalhador participativo.

<sup>1</sup> Este artigo foi desenvolvido a partir dos dados coletados na tese de doutorado apresentada pela autora junto ao programa de Ciências Sociais da Unicamp. Uma versão preliminar do mesmo foi apresentada na II Jornada Internacional sobre Representações Sociais, realizada em Florianópolis, em setembro de 2001.

\* Professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas.

**Endereço para correspondência:** R. Dep. Antônio Edu Vieira nº 1304 bl. A apto 202, 88040-001, Florianópolis-SC. E-mail: chalfin@mbox1.ufsc.br

A participação dos trabalhadores é um tema bastante amplo, que tem sido tratado de forma recorrente na literatura e cuja origem relaciona-se com as lutas dos cidadãos pela gestão democrática dos espaços sociais. A introdução de programas participativos nas empresas é freqüentemente associada com a idéia de manipulação dos trabalhadores, já que estes programas vêm sendo implementados de cima para baixo, por iniciativa da administração, visando, acima de tudo, à eficiência empresarial. Apesar disto, é importante lembrar que a gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras tem sido considerada autoritária (Fleury, 1993 e Humphrey, 1994). Desta forma, ainda que limitadas e definidas pela administração, as possibilidades de participação poderiam se constituir em espaços para os trabalhadores influenciarem no seu trabalho.

Dentro da perspectiva acima apontada, foi desenvolvido um estudo sobre a vivência de trabalhadores inseridos em organizações participativas (Coutinho, 2000). Esta pesquisa teve como objetivo investigar as possibilidades de participação e o perfil profissional de trabalhadores inseridos em uma organização com estratégias participativas de gestão de recursos humanos. Os resultados deste estudo apontaram para as limitações das práticas participativas dos trabalhadores. O presente artigo se propõe a descrever e analisar as relações entre estas práticas e as representações sobre participação apresentadas pelos trabalhadores de uma organização participativa.

Para os fins deste estudo participação no trabalho foi compreendida como uma forma de distribuição do poder entre os diversos atores inseridos em uma determinada relação de trabalho. Desta forma, considera-se tanto mais participativa uma organização quanto maior for a distribuição do poder entre seus membros.

A análise das práticas participativas dos trabalhadores foi realizada a partir de um quadro referencial teórico sobre as dimensões da participação. Este quadro, apresentado abaixo, foi desenvolvido a partir das contribuições de diversos autores, particularmente Bernstein (1983) e Pateman (1992).

**Quadro 1.** Dimensões da participação

formas	Dimensões		
	Grau de controle	Tipo de questões	Nível organizacional
<b>Ampla</b> (plena)	Auto-gerenciamento pelos trabalhadores	Objetivos da empresa	Associação industrial, proprietário, quadro de diretores, comitê executivo.
<b>Parcial</b>	Gerenciamento conjunto	Recursos organizacionais	Divisão, fábrica ou escritório, departamento ou chão de fábrica, grupo de trabalho.
	Cooperação		
<b>Limitada</b> (pseudo-participação)	Consulta	Próprio trabalho dos trabalhadores	Indivíduo (trabalhador)
	Caixinha de sugestões		

O quadro acima contempla a possibilidade de formas limitadas, parciais ou amplas de participação<sup>2</sup>; entretanto, os estudos sobre experiências participativas, incluindo pesquisas sobre empresas brasileiras<sup>3</sup>, indicam que este nível mais alto dificilmente é encontrado. Sendo assim, esperava-se encontrar apenas formas parciais e/ou limitadas, principalmente nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

As representações dos trabalhadores são consideradas aqui como um conhecimento prático, desenvolvido a partir de suas vivências concretas. A análise destas representações teve como referência a Teoria das Representações Sociais, desenvolvida por Moscovici (1978). Para o autor os conceitos, afirmações ou opiniões utilizados cotidianamente constituem as Representações Sociais (RS) e podem ser considerados como verdadeiras “teorias do senso comum”, constituindo-se, para o homem moderno, em “...uma das vias de apreensão do mundo concreto...” (Moscovici, 1978, p. 44). Jodelet (1994), uma das principais pesquisadoras neste campo, considera as RSs como simultaneamente produto e processo na atividade de apropriação e elaboração da realidade.

...as representações sociais são abordadas por vezes como o produto e o processo de uma atividade de apropriação da realidade exterior ao pensamento e de elaboração psicológica e social desta realidade. Isto significa que nós nos interessamos por uma modalidade de pensamento sob seu aspecto constituinte - os processos - e constituído - os produtos ou conteúdos. (Jodelet, 1994, p. 37)

No caso do presente trabalho, tal como foi apontado acima, buscou-se analisar as representações sobre participação de trabalhadores inseridos em um contexto considerado como participativo. Este contexto, configurado por contradições entre discurso e práticas, vai marcar a construção das representações dos trabalhadores. Apesar disto, deve-se considerar que os indivíduos “...não são apenas essas máquinas

<sup>2</sup> Pateman (1992) classifica o exercício participativo dos trabalhadores em três categorias: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. As estratégias utilizadas apenas para persuadi-los a aceitar as decisões já tomadas pelas chefias são consideradas como pseudoparticipação. A participação parcial refere-se a um processo no qual o trabalhador pode influenciar na tomada de decisões, mas a decisão final não é dele. A existência de grupos de trabalhadores auto-regulados, capazes de tomar suas próprias decisões, corresponderia a participação plena.

<sup>3</sup> Antunes (1995), Gonçalves (1998) Piccinini e Jotz (1998) e Tolfo (1999).

passivas para obedecer a aparelhos, registrar mensagens e reagir às estimulações exteriores...”, sendo capazes de dar sentido à realidade (Moscovici, 1978, p. 56).

## METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido com trabalhadores do Grupo Alfa (nome fictício), empresa catarinense do setor de plásticos reconhecida, nos meios acadêmicos e empresariais, pelo emprego de um modelo participativo de gestão. Foram investigados trabalhadores de três categorias profissionais diretamente ligadas às atividades produtivas (operadores, monitores e chefes de fábrica), inseridos em três unidades produtivas localizadas no Estado de Santa Catarina.

A coleta de dados foi realizada separadamente em cada uma destas três unidades industriais: Fitas, Conexões e Acessórios. Os principais instrumentos utilizados foram: observação direta (com registro em diário de campo) e entrevistas semi-estruturadas com 43 trabalhadores<sup>4</sup>. Estes dados foram complementados através de entrevistas com diretores, gerentes e outros profissionais da Alfa; observações de reuniões, consultas a documentos e informativos do grupo e o registro dos depoimentos de trabalhadores.

Os dados principais (transcrição das entrevistas e registros do diário de campo) foram analisados utilizando-se um procedimento inspirado na análise de conteúdo proposta por Bardin (1994). O resultados desta análise foram contextualizados com os dados complementares.

As entrevistas realizadas incluíam questões relativas às concepções sobre participação dos trabalhadores, bem como solicitavam que eles avaliassem suas ações participativas dentro e fora do trabalho. A análise das respostas dos entrevistados a estas questões evidenciou as representações destes trabalhadores sobre participação.

Tendo-se em vista as considerações desenvolvidas até aqui, a seguir serão apresentados os resultados desta investigação. Inicialmente serão descritas as práticas participativas na Alfa, desde a proposta da empresa até a participação dos trabalhadores, tal como se efetiva concretamente; caracterizando, assim o contexto no qual emergem as representações. Em

<sup>4</sup> Na fábrica de Fitas foram entrevistados 7 trabalhadores (1 chefe, 2 monitores e 4 operadores). Na Conexões foram realizadas 15 entrevistas (2 chefes, 5 monitores e 8 operadores). Na Acessórios entrevistaram-se 21 trabalhadores (2 chefes, 6 monitores e 13 operadores).

seguida estas representações serão apresentadas, possibilitando que se façam, ao final, algumas conclusões sobre o tema.

## PARTICIPAÇÃO NA ALFA

### Proposta da empresa

O grupo Alfa é um dos principais grupos industriais catarinenses do setor de plásticos, com cerca de 1000 funcionários. A empresa, de capital nacional<sup>5</sup>, foi fundada na década de 70 e, a partir do início dos anos 80, passa a introduzir técnicas de gestão japonesa, com destaque aos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Apesar de uma avaliação aparentemente positiva deste programa, com a apresentação, pelos trabalhadores, de mais de 6000 sugestões ao longo de 13 anos de funcionamento, uma série de razões levaram ao esgotamento dos CCQs.

Em meados da década de 90 foi implantado um novo programa participativo, o Programa Alfa de Administração Participativa (PAAP), considerado pela administração da empresa como mais amplo e dinâmico do que o anterior. Além de mudar seu programa de participação, a Alfa tem passado por mudanças mais globais em busca de profissionalização e modernização.

A investigação em três fábricas do mesmo grupo permitiu verificar como o modelo proposto pela administração se efetiva em diferentes situações de trabalho e quais as repercussões sobre os trabalhadores de cada unidade.

A fábrica de fitas, a menor do grupo, com aproximadamente 40 trabalhadores, funciona em um pequeno galpão alugado, localizado em um bairro distante das outras unidades produtivas da Alfa; sendo considerada como a “*fábrica esquecida*”. Seu processo produtivo e equipamentos são bastante simples, já que a fábrica produz apenas fitas vedadoras de Teflon. São executados ali apenas dois tipos de atividades: processamento da matéria-prima e produção (montagem e embalagem) de fitas.

A fábrica de conexões é a mais nova e moderna entre as três unidades pesquisadas, e conta com cerca de 200 trabalhadores. Ali são produzidos diversos tipos de conexões de PVC. A fábrica é organizada em células, a maior parte delas formada por grupos de trabalhadores que operam injetoras, mas existe também uma célula de montagem de produtos e outra de preparação da matéria-prima.

<sup>5</sup> Algum tempo depois da coleta de dados o Grupo Alfa foi incorporado por uma multinacional.

A fábrica de acessórios é a unidade mais antiga, na qual trabalham, em atividades ligadas à produção, aproximadamente 350 trabalhadores. Esta fábrica produz uma variedade de produtos bem maior do que as outras e utiliza vários tipos de matérias-primas, e com isto seus operadores executam um leque bem mais amplo de atividades, algumas mais qualificadas e muitas bastante simples e repetitivas. As instalações e os equipamentos são bem mais antigos que os da unidade Conexões.

Como parte das estratégias voltadas para modernização, o novo programa participativo introduzido na Alfa - PAAP - destaca-se como um elemento fundamental. É um programa mais complexo que o anterior - CCQ, constituído por uma série de ferramentas estruturadas em torno de dois eixos interligados: um programa de sugestões e um sistema de participação financeira.

O Programa Alfa de Sugestões (PAS) se baseia em sugestões que os funcionários podem fazer por escrito. Todas as propostas são registradas e analisadas pela chefia do proponente, que analisa sua viabilidade e, quando julga ser necessário, as encaminha para um dos grupos de discussão formado por trabalhadores (GARQ - Grupo Alfa de Reuniões para Qualidade). No momento da coleta de dados aproximadamente 25% dos trabalhadores da Alfa estavam inscritos em GARQs. Entretanto, nesse período praticamente não se realizaram reuniões destes grupos nas três unidades observadas. Foram apresentadas várias justificativas para o fato, mas, basicamente, isto se deve-se ao fato de estarem sendo enviadas poucas sugestões e, quando ocorriam, eram, em geral, simples e não requeriam uma análise de grupo para serem implementadas.

Formalmente, existe uma orientação da coordenação do PAAP no sentido de examinar e dar andamento a todo tipo de sugestão; no entanto, percebe-se a valorização de propostas voltadas para eliminação de desperdício. Isto aparece claramente no próprio objetivo do programa e também no fato de as sugestões que implicam economia renderem uma gratificação para quem as apresenta<sup>6</sup>. Fazem parte, também, do funcionamento do PAAP as reuniões mensais e os conselhos bimensais de líderes.

<sup>6</sup> Quando uma sugestão reduz custos, a administração calcula a economia gerada no primeiro mês após a implantação e o trabalhador que deu a sugestão recebe 5% deste valor, enquanto os participantes do GARQ que desenvolveram a idéia recebem 10% da economia gerada. Cabe destacar que os trabalhadores recebem estas gratificações apenas uma vez, ao passo que a empresa incorpora a redução de custos.

O sistema de participação financeira (SARV) consiste em um programa de distribuição semestral de 10% do lucro gerencial, conforme metas estabelecidas pela administração. Estas metas incluem indicadores relativos aos lucros da empresa e aos resultados, principalmente em termos de produtividade dos trabalhadores, mas também incluem metas relacionadas à participação no programa de sugestões.

A distribuição semestral do SARV é feita proporcionalmente ao salário. São fixadas percentagens de salário a serem distribuídas, que vinham sendo superadas durante o período da coleta de dados<sup>7</sup>. Apesar da satisfação em receber o SARV, esta é uma questão polêmica, sobre a qual os trabalhadores gostariam de poder exercer maior influência. O aspecto mais questionado é a distribuição proporcional ao salário, o que faz com que receba mais (em valores absolutos) quem tem salário maior. A proposta dos funcionários de que 25% do montante fossem distribuídos em valores iguais para todos e o restante proporcionalmente ao salário foi rejeitada pela diretoria.

Após a implantação do SARV a administração da Alfa criou um grupo de acompanhamento deste programa. O grupo do SARV é composto por 16 representantes dos trabalhadores das diversas unidades e setores da Alfa, os quais se reúnem mensalmente com diretores e gerentes. Estes representantes são geralmente indicados pelas chefias ou pelo representante anterior, e em alguns casos esta indicação pode ser referendada por uma eleição. Nas reuniões do grupo os representantes recebem informações e esclarecem dúvidas, mas não têm poder de decisão sobre os temas.

### Participação dos trabalhadores

A análise do Programa Alfa de Administração Participativa (PAAP) revela o interesse da administração em direcionar a participação dos trabalhadores de acordo com os objetivos da empresa. Por trás de um discurso de valorização e motivação dos integrantes, pode-se notar a busca pela eliminação dos desperdícios, aumentando a lucratividade da empresa.

<sup>7</sup> No 1º semestre existia uma previsão de que cada funcionário receberia uma participação nos lucros correspondente a 30% do seu salário, tendo sido, efetivamente, distribuídos 48,9%. No segundo semestre foi também previsto distribuir 30%, mas foram distribuídos 40,6%. Com isto, cada funcionário recebeu, durante todo o ano, em torno de 90% do salário de distribuição do SARV, superando, consideravelmente, os valores recebidos no ano anterior (16% do salário).

O PAS procura direcionar as sugestões, valorizando, como foi apontado, as que geram economia e, portanto, atendem aos interesses da empresa. A administração procura evitar as propostas que não lhe trazem resultados<sup>8</sup>, particularmente as reivindicações salariais, consideradas negativas pelos dos gestores.

Apesar de existir toda uma estrutura para o funcionamento do PAAP, com diversas instâncias, como os grupos de trabalhadores e os conselhos de líderes, foi possível observar que, além de a maioria não estar inserida formalmente nestas instâncias (com exceção dos trabalhadores da fábrica de fitas), havia uma série de dificuldades de funcionamento, menos de dois anos após a implantação do novo programa participativo.

Durante a pesquisa de campo foi possível observar que poucas sugestões vinham sendo dadas e, conseqüentemente, sem ter o que discutir, os GARQs dificilmente se reuniam. Existe uma cultura e um discurso sobre participação que não se efetivam concretamente, propiciando apenas um “sentimento de participar”, o que favorece a pseudoparticipação (Pateman, 1992). Mesmo as sugestões feitas formalmente, através dos formulários do PAS, aproximadamente 850 em um período de um ano e oito meses, desde a implantação do PAAP, não vêm obtendo resultados práticos na Alfa.

**Quadro 2.** Sugestões apresentadas no PAS<sup>9</sup>.

total de sugestões 853 - 100%			
rejeitadas 211 - 25%	aprovadas para estudo 642 - 75%		
	em estudo 380 - 44%	aprovadas 262 - 31%	
		para implantação 62 - 8%	implantadas 200 - 23%

Conforme é possível observar no quadro anterior, foi descartado um quarto das sem uma análise mais aprofundada, pois não foram consideradas viáveis ou porque não atendiam aos interesses da administração. Das sugestões aprovadas para estudo, apenas 23% já haviam

<sup>8</sup> Um dos motivos para a substituição dos CCQs pelo novo programa foi a administração considerar que o primeiro proporcionava um volume muito grande de sugestões ineficazes. Ao avaliar as propostas feitas nos CCQs o gerente de RH concluiu que “...quase 80% eram reivindicatórias... não geravam ganho, nem eliminação do desperdício...”.

<sup>9</sup> Todas as porcentagens apresentadas foram calculadas em relação ao total de sugestões (853) feitas desde o início da implantação do programa

sido implantadas. As restantes, ou estavam sendo analisadas (44%) ou haviam sido aprovadas (31%), mas não implantadas. Observa-se, desta forma, que o programa é lento e que, durante o período de funcionamento de mais de um ano e meio, aproveitou menos de um quarto das propostas dos trabalhadores<sup>10</sup>.

Enquanto o PAS atinge um número limitado de trabalhadores, o SARV, programa de participação financeira, atinge o total de funcionários da empresa. Trata-se de um programa misto, que estabelece indicadores proporcionais aos lucros e relacionados com os resultados da empresa, os quais incluem índices crescentes de produtividade.

O estabelecimento de metas evidencia que o SARV é, antes de tudo, uma estratégia para tornar a empresa mais eficiente. Esta questão torna-se mais crítica na medida em que os trabalhadores não têm tido a possibilidade de influenciar os critérios estabelecidos pela empresa, sendo o principal problema apontado pela grande maioria, incluindo algumas chefias, a distribuição proporcional ao salário.

A análise da participação dos integrantes das três categorias profissionais investigadas em cada fábrica revelou os limites encontrados pelos trabalhadores para exercer influência sobre a Alfa. Esta análise foi feita tendo como referência o quadro referencial teórico sobre as dimensões da participação (ver quadro1).

A seguir, será apresentado um quadro que resume as possibilidades de participação dos integrantes de cada categoria profissional (operador, monitor e chefe de fábrica), nas três fábricas pesquisadas. Para a análise das práticas participativas dos chefes de fábrica, os entrevistados foram organizados em dois perfis profissionais encontrados (“chefe-monitor” e “chefe-gerente”) e não por fábrica, visto que existe apenas um ou dois chefes em cada unidade.

**Quadro 3.** Participação dos trabalhadores.

Operadores	Fitas	Conexões	Acessórios
Grau de controle	→ limitado	→ limitado	→ limitado
Tipo de questões	→ limitado	→ limitado	→ limitado
Nível organizacional	→ parcial	→ parcial	→ limitado a parcial
MONITORES	Fitas	Conexões	Acessórios
Grau de controle	→ parcial	→ limitado	→ limitado
Tipo de questões	→ limitado	→ limitado	→ limitado
Nível organizacional	→ parcial	→ parcial	→ parcial
CHEFES DE FÁBRICA	“chefes-monitores”		“chefes-gerentes”
Grau de controle	→ parcial		→ parcial
Tipo de questões	→ limitado a parcial		→ parcial a ampla
Nível organizacional	→ parcial		→ parcial

<sup>10</sup> A lentidão para tomada de decisões e implantação de propostas aprovadas era apontada pela própria coordenação do PAAP.

O quadro acima evidencia os limites para a participação dos trabalhadores na Alfa, mesmo daqueles engajados no PAAP, sendo estas limitações tanto maiores quanto menor o nível hierárquico. Os operadores têm um grau de controle bastante restrito, pois eles podem fazer sugestões por escrito e, caso participem dos GARQs, discuti-las em grupo, mas não têm poder de decisão. Na prática, o que vem acontecendo é que estes mecanismos participativos são pouco usados. O tipo de questões sobre as quais os operadores podem exercer influência também é limitado e se refere apenas àquelas relativas a seu próprio trabalho.

A única dimensão na qual os operadores apresentam uma forma parcial de participação na empresa é o nível organizacional. Entretanto, alguns operadores da unidade Acessórios consideram a execução do próprio trabalho (individual) como uma forma de participar, o que corresponderia a uma forma mais limitada. A análise desta dimensão revela que os operadores têm alguma influência em níveis mais coletivos, não apenas no âmbito individual.

A participação dos monitores apresenta limitações semelhantes às dos operadores, apesar de eles exercerem uma função de maior responsabilidade. Seu grau de controle é também limitado, exceto o daqueles que trabalham na unidade Fitas, que apresentam uma forma parcial de participar. Isto acontece por ser esta uma fábrica pequena e “esquecida” pela administração, cujo único representante mais próximo é o chefe, fazendo com que seus monitores assumam um papel mais próximo da chefia, já que têm maior autonomia e capacidade de influenciar do que seus colegas das outras fábricas.

Os monitores podem influir apenas em questões relativas a seu trabalho ou ao de subordinados, ou seja, sua participação, em relação a esta dimensão, é também restrita. No que diz respeito ao nível organizacional, os monitores também têm uma participação parcial na empresa, e alguns deles consideram que suas atribuições, no exercício da função, dificultam uma integração mais efetiva no PAAP.

A análise da participação dos chefes de fábrica revela que, embora pertençam à categoria profissional de maior nível hierárquico, entre as pesquisadas, estes não apresentam plenas possibilidades de influenciar na empresa. Dois entrevistados se encaixam dentro do perfil chamado, aqui, de “chefe-monitor”, em função de suas perspectivas mais restritas de participação. Três entrevistados foram considerados como “chefes-

gerentes”, por exercerem uma influência um pouco maior que a dos colegas.

O grau de controle dos dois tipos de chefe foi considerado parcial. Eles exercem um gerenciamento conjunto (com colegas e gerências) de suas unidades ou turnos de produção, em sintonia com os objetivos da Alfa definidos pela administração. Cabe aos chefes incentivar e decidir sobre a participação dos seus subordinados.

Em relação à dimensão tipo de questões, foi possível notar pequenas diferenças entre os dois tipos de chefe. Ambos tomam decisões relativas aos recursos disponíveis em suas unidades ou turnos de produção, o que corresponde a uma participação menos limitada do que a dos operadores e monitores. Os “chefes-gerentes”, entretanto, também são chamados a participar de algumas decisões que dizem respeito aos recursos de toda a Alfa, como a introdução de novos equipamentos ou produtos, o que se caracteriza como uma forma parcial de participação.

A participação dos chefes na empresa é feita junto a grupos de pares e subordinados e, também enquanto representantes de sua unidade junto a grupos integrados por níveis hierárquicos mais altos. Este tipo de inserção corresponde a uma participação parcial, quanto ao nível organizacional. A possibilidade que os “chefes-gerentes” têm de participar, eventualmente, de algumas comissões com maior poder na empresa (auditoria de qualidade, por exemplo), amplia sua participação, mas não pode ser considerada como uma forma plena, já que não significa a inserção destes chefes em grupos da alta administração.

### REPRESENTAÇÕES SOBRE PARTICIPAÇÃO

No que se refere às representações sobre participação, foi apontada a presença de concepções genéricas ou relacionadas ao trabalho em geral ou à Alfa, ou, mais especificamente, em relação ao seu programa participativo. Também foram sintetizadas as auto-avaliações dos trabalhadores, dentro e fora da empresa. Ao analisar a auto-avaliação do trabalhador fora da empresa, foi considerado se esta avaliação significa que ele tem um conceito de participação que remete a esferas limitadas da vida social (familiar, doméstica ou de vizinhança) ou se remete a esferas sociais mais amplas, como a comunidade, bairro, município.

**Quadro 4.** Representações dos operadores sobre participação.

	Fitas (5 <sup>11</sup> )	Conexões (8)	Acessórios (13)
<b>Concepções</b>	* todas relacionadas ao PAAP	* 7 concepções relacionadas ao trabalho, à Alfa e ao PAAP * 1 entrevistado com concepção genérica	* todas relacionadas à Alfa, principalmente ao PAAP
<b>Auto-avaliações</b>	* 3 participam dentro e fora da empresa (esfera individual ou familiar), a única mulher considera que não participa (esfera doméstica não é participar)	* na empresa 4 participam e 4 em parte * fora 5 participam (família ou vizinhos) e 3 em parte (apenas em esferas limitadas)	* 11 participam na empresa e fora (esfera individual, familiar ou vizinhança) * 2 participam pouco (concepção mais ampla)

As concepções sobre participação apresentadas pelos operadores estão, geralmente, relacionadas à Alfa, ao trabalho exercido ali ou a atividades relativas ao PAAP, como participar dos grupos, dar sugestões ou, mesmo, compartilhar lucros. Somente um trabalhador apresentou uma concepção genérica:

“... Eu acho que participação é trabalhar. Né... Vim trabalhar, participando, fazendo um bom trabalho, uma boa qualidade, a gente tá participando...” (operadora - Acessórios)

“Participar é tu fazer as coisa em conjunto... fazer as coisa junto né, quando tu vai pegar uma bolsa, tá pesada pega em dois, então tá participando e tudo que tu faz em conjunto é participação...” (operador - Conexões)

Ao se auto-avaliar, a grande maioria considera-se participativa no trabalho; participar, para eles, é atuar na empresa. A participação fora dela muitas vezes resume-se a esferas bastante limitadas, como família ou vizinhos. Apenas a quarta parte dos vinte e cinco operadores entrevistados aponta a possibilidade de participação em um ambiente coletivo mais amplo, como a comunidade, mesmo avaliando que se inserem, efetivamente, em âmbitos limitados da vida social fora do trabalho.

“[Você é participativa?] Eu acho que sou. [Por que você acha isto?] Idéias, eu não sou boa muito de dá idéias, mas o meu trabalho, eu acho que ninguém tem nada do que se queixar, pelo menos o meu chefe não, eu acho que trabalho numa boa, dou a minha participação.” (operadora - Conexões)

“[E fora da empresa, você também participa?] Olha eu vou dizer que sim, porque em casa a gente ajuda muito, não olha

se é dentro de casa ou se na rua, ...se precisar ajudar a mulher a lavar roupa eu ajudo também, não tem o lado, todo lugar eu tô, inclusive já lavei muita roupa já. O pessoal daqui tira um monte de sarro de mim, ...mas eu não tô nem aí.” (operador - Conexões)

**Quadro 5.** Representações dos monitores sobre participação.

	Fitas (2)	Conexões (5)	Acessórios (6)
<b>Concepções</b>	* todas relacionadas ao PAAP	* relacionadas ao trabalho, à Alfa e ao PAAP	*4 relacionadas ao trabalho e ao PAAP * 1 relativa a vida familiar * 1 concepção mais ampla: esfera social
<b>Auto-avaliações</b>	* participam dentro e fora da empresa (esfera doméstica e familiar)	* todos participam na empresa e fora (1 na esfera comunitária e outros em esferas limitadas)	*4 participam da empresa e 2 em parte; * 5 participam fora (4 em esferas limitadas e 1 na comunidade); 1 participa pouco

A maior parte dos monitores também apresenta representações sobre participação relacionadas com a empresa e com o PAAP. Um monitor considera participar como decidir junto e dá um exemplo da sua vida familiar. Apenas um entrevistado amplia sua concepção para o âmbito social.

“...é uma forma do pessoal... se autovalorizar, porque o que eu tô produzindo, mais tarde eu vou ganhar... a produção tá baixa, então vamos aumentar a produção, porque vai vir um dinheirinho a mais pra mim... A participação aqui da empresa, eu vou dar de melhor de mim, pra colher mais tarde um fruto daquilo que eu tô dando... vai vir um fruto, bom ou ruim... se eu fiz errado, vem um fruto ruim, porque daí a participação vai ser menor.” (monitor - Fitas)

“...então participação não é só dentro de uma empresa, ...você tem que participar na sociedade, indo em câmara de vereadores, exigir... já que você elegeu um vereador, um prefeito..., você também tem o direito lá de participar e pedir por melhorias... Por fora também tem que participar, ir em igreja né, em tudo, é onde você vai ter o direito de reclamar, senão infelizmente o cara vai ser um... Zé Ninguém, nunca participou de nada, nunca vai tá por dentro de nada.” (monitor - Acessórios)

Assim como os operadores, a maioria dos monitores considera-se participativa dentro e fora da empresa. Participar é, em geral, integrar-se em atividades propostas pela Alfa ou participar de atividades em círculos restritos, como amigos ou

<sup>11</sup> Número de entrevistados.

vizinhos. São poucos os que, ao afirmarem que participam fora da empresa, relatam a atuação em esferas mais amplas, como a comunidade.

“[E fora da empresa, você é participativo?] Considerado bem, bem participativa, no bairro, se é o que eu entendo... esta pergunta, porque eu sou líder comunitário, do bairro também, presidente da igreja católica, então eu acredito que eu já faço bastante parte do bairro... Já por 12 anos que eu moro nesse bairro né, toda vida fiz parte de liderança de associação de moradores, parte de presidência de igreja... toda vida fui membro, fiz trabalho junto a comunidade” (monitor - Conexões).

Acessórios são os únicos a ampliar suas participações para outros âmbitos, como a comunidade, sendo que um deles gostaria de poder participar mais e o outro já participa.

“[E fora da empresa, você participa em outras situações?] Em outras situações também, no esporte, na minha vida particular, algumas pessoas que eu me relaciono, em clubes sempre me querem no meio pra ser um diretor disso ou daquilo. Eles convidam provavelmente porque gostam da pessoa, senão não convidariam, e tem acontecido isso comigo, na roda de amigos sempre a gente é bem recebido, acho que isso demonstra que a gente é participativo e que nos vêem assim.” (chefe - Conexões)

**Quadro 6.** Representações dos chefes sobre participação.

	“chefes-monitores” (2)	“chefes-gerentes” (3)
<b>Concepções</b>	* Conexões: relacionada ao trabalho * Acessórios: relacionada ao trabalho	* Fitas: genérica * Conexões: relacionada ao trabalho * Acessórios: relacionada ao trabalho
<b>Auto-avaliações</b>	* 1 participa dentro e fora da empresa (esfera individual e familiar) * 1 participa em parte dentro e fora (gostaria de participar na comunidade)	* todos participam dentro e fora da empresa (2 em esferas limitadas e 1 atua em atividades comunitárias)

Os chefes de fábrica tendem a apresentar concepções sobre participação limitadas, sendo que apenas um dentre os cinco entrevistados mostrou uma concepção genérica. Os outros chefes compreendem que participação significa exercer algum tipo de influência em situações relacionadas à atividade profissional, desta forma participar seria: “interagir, estar junto”; “ter liberdade de opinar, ser ouvido”; “unir forças, trocar idéias” e “ser dinâmico”:

“...participação eu acho que é uma oportunidade que é dada... Você é um batalhador, mas participação é uma coisa que você está fazendo... está atuando... transformando... Vamos supor... qual é a minha participação num cabo de guerra, é olhar?... Agora se eu sou integrante e estou gritando e tô me mexendo, falando, eu tô fazendo a minha parte, a minha ação está provocando uma reação...” (chefe - Fitas)

Todos os entrevistados se consideram participantes dentro e fora da empresa, exceto um dos chefes da unidade Acessórios, que avalia ter participação apenas parcial. Fora da empresa, os chefes também relatam participarem apenas de esferas limitadas, como a família. Os chefes da unidade

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre as possibilidades concretas de participação dos trabalhadores das três categorias profissionais apontou para as limitações existentes na Alfa. Trata-se muito mais de um discurso e de um “sentimento de participar” do que de uma efetiva distribuição do poder entre todos que fazem parte da organização. Tal como era esperado, foram observadas apenas formas limitadas ou parciais de participação, o que acontece mesmo com os chefes, categoria de maior nível hierárquico entre as investigadas.

A análise dos resultados mostra que os trabalhadores da Alfa tendem a apresentar representações sobre participação também limitadas, relacionadas ao trabalho em geral ou, mais especificamente, ao programa participativo proposto pela empresa. Neste sentido, participar corresponderia ao bom desempenho no trabalho ou à inserção em atividades participativas estabelecidas pela própria empresa.

As auto-avaliações sobre a participação, tanto dentro como fora da atividade laboral, são predominantemente positivas. Entretanto, é importante observar que se considerar como alguém que participa pode significar, apenas, a colaboração nas atividades domésticas (para os homens) ou maior integração nas atividades escolares (para jovens estudantes). Também foi possível observar trabalhadores que não se consideram participativos justamente por não desenvolverem atividades em outras esferas sociais, tais como a comunidade ou o sindicato, revelando, assim, representações mais amplas sobre participação.

Os resultados obtidos sugerem que os entrevistados tendem a transferir para suas

representações sobre participação as limitações de sua experiência concreta no trabalho. Isto acontece na medida em que estes trabalhadores convivem com um discurso participativo dos gestores da empresa que se concretiza através de práticas efetivamente bastante limitadas. Desta forma, ao incorporarem o discurso da empresa, eles reproduzem as limitações vivenciadas cotidianamente, elaborando representações que dificultam a percepção deles próprios como sujeitos capazes de influenciar em diferentes esferas sociais.

Três entrevistados apresentaram concepções genéricas, ampliando as possibilidades de participação para outras esferas da vida social, fora da situação concreta de trabalho. Ainda que sejam a minoria, estes entrevistados revelam, desta forma, sua compreensão de que existem outros âmbitos possíveis para sua participação social. Demonstram assim que, ao construírem suas representações, não apenas reproduzem mensagem e reagem a estímulos externos, mas “Pelo contrário, eles possuem o frescor da imaginação e do desejo de dar um sentido à sociedade e ao universo a que pertencem.” (Moscovici, 1978, p. 56).

Os limites da experiência concreta dos trabalhadores constituem o contexto no qual emergem suas representações sobre participação. Desta forma, ao construírem representações limitadas, eles acabam por transferir as limitações de sua experiência participativa na Alfa para fora da empresa. Observa-se, assim, um conhecimento prático (representações sobre participação) construído em consonância com as vivências concretas (práticas participativas).

As considerações acima reforçam a importância da difusão de práticas efetivamente participativas, contribuindo com a construção de novas representações, que por sua vez estimulem a emergência de novas práticas; tendo em vista a indissolubilidade entre processo e produto nas representações sociais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, E.D. (1995). Atitudes gerenciais quanto à participação dos trabalhadores na gestão da qualidade. *Cadernos de gestão tecnológica*. No. 25, São Paulo: CYTED - NPGCT/USP.
- Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernstein, P. (1983). *Workplace democratization: its internal dynamics*. New Jersey: Transaction Books.
- Coutinho, M.C. (2000). *Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Fleury, M.T.L. (1993). Mudanças e persistências no modelo de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta: o caso brasileiro em contraponto com o japonês. Em H.S. Hirata (Org.), *Sobre o modelo japonês* (pp. 123-138). São Paulo: EDUSP.
- Gonçalves, A.F. (1998). *Cultura de participação no setor da telemática*. Campinas: Ed. da UNICAMP/ Centro de Memória - UNICAMP.
- Humphrey, J. (1994). O impacto das técnicas “japonesas” de administração na indústria brasileira. *Novos estudos CEBRAP*. 8, 148-167.
- Jodelet, D. (1994). Représentations sociales: un domaine en expansion. Em D. Jodelet (Org.), *Les représentations sociales* (pp. 31-61). Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1978). *A representação social da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Paterman, C. (1992). *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Piccinini, V.C. e Jotz, C. (1998). Satisfação no trabalho e programas participativos. Em *22º Encontro Anual da ANPAD*. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas (CD-ROM). Foz do Iguaçu.
- Tolfo, S. (1999). Trabalho, inovação e participação: um estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul. Em *23º Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: Portifólio (CD-ROM). Foz do Iguaçu.

Recebido em 06/05/2002

Revisado em 16/08/2002

Aceito em 30/10/2002