

PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NO PROCESSO ADMINISTRATIVO EM EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE PASSO FUNDO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO¹

Antonio Olivio Selli²

SINOPSE

O presente estudo focaliza a participação dos empregados nas empresas da microrregião de Passo Fundo, envolvendo indústrias dos municípios de Marau e de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Foram coletados dados em cinco indústrias de médio porte, com a finalidade de identificar o tipo de participação dos empregados nestas indústrias e saber qual a percepção dos mesmos sobre o processo participativo. Como resultado, foi constatado que não existe participação dos empregados na área administrativa das empresas, participando estes, de forma até incipiente, apenas na área operacional em nível de informação e consulta.

Palavras-chave: Participação, Tomada de Decisões, Graus, Formas e Níveis, Informação, Consulta, Sugestão, Co-gestão e Autogestão.

1 INTRODUÇÃO

A gerência participativa objetiva a satisfação e a motivação do empregado, a melhoria na produtividade, o aumento e a flexibilidade na execução das tarefas e o enriquecimento na diversidade das funções executadas. Como consequência disso, diferentes autores salientam o aumento de motivação, a adaptabilidade maior das empresas às demandas do mercado, a redução dos custos, a melhoria na qualidade dos produtos, a diminuição dos níveis hierárquicos, o engajamento e a responsabilidade dos empregados.

¹ Este trabalho foi realizado com base em parte da dissertação de Mestrado, "Participação no Processo Administrativo em Empresas da Microrregião de Passo Fundo; Um Estudo exploratório", defendida pelo autor no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, em julho de 1993,

² Administrador de Empresas pela UFSM/SM-RS, Pós-graduado em Metodologia do Ensino Superior pela UPF/PF-RS, e mestre em Administração de Recursos Humanos pelo PPGA/UFRGS-PA/RS/1993.

A gerência participativa exige determinadas condições para sua efetivação. As pessoas que fazem parte da empresa necessitam se conscientizar dos benefícios e dos seus direitos, mas, também, das responsabilidades decorrentes dela.

Existe, entre a maioria dos empregados, de forma latente, o desejo de participar mais intensamente no processo produtivo, conforme foi constatado quando da realização deste estudo, havendo necessidade de auto-realização entre os empregados, embora alguns prefiram a forma clássica de administração.

A escolha do tema de pesquisa deve-se à necessidade de conhecer com maior profundidade a situação na microrregião de Passo Fundo, uma vez que as empresas desta parte do estado declaram já estar utilizando a forma participativa de gestão.

Para realizar este estudo, foram escolhidas cinco empresas de médio porte dos municípios de Marau e Passo Fundo. Pretendeu-se verificar de que forma, em que nível e em quais graus a participação está presente nas empresas estudadas, bem como a percepção dos funcionários com relação ao processo participativo.

Foi realizada uma investigação do tipo exploratório descritivo para constatar a existência ou não de participação dos empregados e identificar em que nível a mesma está ocorrendo, se existe. Foi investigada, ainda, a participação destes na tomada de decisões, na tentativa de identificar o nível em que a mesma vem ocorrendo nas organizações, na área operacional, envolvendo o posto de trabalho.

Os resultados deste estudo têm relevância, na medida em que poderão ser utilizados não só na região onde se situam as empresas estudadas, mas pelas universidades e em outras entidades do estado, como subsídio, nos cursos de Administração e áreas afins.

Sendo este um estudo exploratório descritivo, não foi tentado o estabelecimento de relações de participação em seus diferentes níveis com outras variáveis ou processos organizacionais.

2 MÉTODOS E TÉCNICAS

2.1 Método

Na execução desta investigação, foi utilizado o método exploratório descritivo de pesquisa. Foram selecionadas amostras, usando-se um percentual de 10% do total dos empregados alfabetizados de cada empresa em estudo. Os procedimentos de amostragem resultaram de uma amostra aleatória, formada por cinco empresas de médio porte da microrregião de Passo Fundo, mais precisamente, dos municípios de

Marau e Passo Fundo. Duas destas empresas pertencem ao ramo metal-mecânico: Cia. Semeato de Aços e Avemarau Equipamentos Agrícolas Ltda; outras duas, ao ramo alimentício: Bertol S.A. Indústria e Comércio e Perdigão Alimentos; e uma terceira, ao ramo coureiro: Fuga Couros S.A.. O total dos empregados destas cinco empresas, por ocasião da coleta dos dados, era de 1.816 empregados. A técnica usada para a coleta empírica foi o questionário, respondido pelos empregados das áreas administrativa e operacional. Foram enviados 181 questionários, dos quais 148 foram respondidos e devolvidos.

No tocante às características dos respondentes, estes caracterizam-se como empregados subalternos, não havendo nenhum deles que esteja em posição de mando nas organizações. Em sua maioria, integram a área operacional, cabendo um percentual de menos de vinte por cento à área administrativa; encontram-se na faixa etária dos 25 aos 45 anos; predomina, entre estes, o sexo masculino, embora a presença feminina também seja marcante. Quanto ao grau de instrução, a maioria dos respondentes têm o primeiro grau incompleto e trabalha nas empresas de um a dez anos.

3 TIPO DE PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS

Com relação ao tipo de participação, verificou-se que, mesmo no primeiro nível, no mínimo de participação possível, que consiste em ser informado, encontram-se 50%, os quais responderam "às vezes", serem informados. Se forem somados a este número os 20% que responderam não serem informados sobre decisão alguma, haverá 70% que, praticamente, exercem o nível mínimo de participação, de acordo com os dados da Tabela 01.

Tabela 01 - Frequência de informações sobre decisões aos empregados

Descrição	Casos	% Simples	% Acumulada
Não responderam	2	1.351	1.351
Sim	41	27.703	29.054
Não	30	20.270	49.324
Às Vezes	75	50.676	100.000
Total	148	100.000	100.000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Tabela 02 - tipos de decisões sobre as quais os empregados são informados

Descrição	Casos	% Simples	% Acumulada
Não responderam	71	47,973	47,973
Término Horas-Extras	2	1,351	49,324
Aumento de Salário	26	17,568	66,892
Comp. Horário/Aum. Sal	13	8,784	75,676
Promoção	2	1,351	77,027
Circ. Troca de Cargo	2	1,351	78,378
Sugestões Segurança	2	1,351	79,730
Sem Comunicação	2	1,351	81,081
No Geral	11	7,432	88,514
Alteração Produção	3	2,027	90,541
Mudança Organog.	3	2,027	92,568
Objetivos Empresa	3	2,027	94,595
Diz Respeito Func.	7	4,730	99,324
Férias Coletivas	1	0,676	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

No que se refere ao conteúdo da informação recebida, aproximadamente, metade confirma a resposta anterior, deixando de responder. Ora, se não são informados, não há sobre o que serem informados. Quanto aos que responderam, perto de 20% afirmam receber informação sobre aumento de salário, enquanto 8.7% dizem ser informados sobre questões de horário. A Tabela 02, a seguir, mostra com maiores detalhes o que pensam os empregados a esse respeito.

Tabela 03 - formas pelas quais os empregados são informados

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não Responderam	8	5,405	5,405
Por Circular da Chefia	25	16,892	22,297
Verbal em Reunião	16	10,811	33,108
Memorando a Todos	14	9,459	42,568
Memorando ao Líder	17	11,486	54,054
Verbal Man. Informal	58	39,189	93,243
Outros	10	6,757	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Os 40%, aproximadamente, que responderam serem informados verbalmente indicam o nível de informalidade dessas decisões. Se acrescidos a estes os 10% que dizem serem informados em reuniões, verifica-se que, mesmo sendo o conteúdo da informação salário e horário, a informalidade predomina, o que pode ter como consequência dificuldade de reivindicação ou outras ações. Como no nível mínimo a

participação é falha, isto reforça a dificuldade de outro tipo, pelo modo como é feita (Tabela 03).

Segundo OLIVEIRA (1991), para serem capazes de exercer o direito de participar no processo de decisão da empresa, os empregados devem ser mantidos informados sobre as atividades dessa. Neste sentido, TRAGTRNBERG (1989) afirma que, quando o chefe não informa suficientemente os subordinados, ele não o faz apenas para se proteger estrategicamente, mas para que eles, não tendo uma visão do conjunto como ele, possam sentir necessidade disso. STORCH (1987) afirma que o grau de participação pode variar a partir da influência mínima que os trabalhadores têm, simplesmente por receberem informações sobre as decisões da empresa até um grau limitado, concebível quando eles tomam decisões autonomamente, tendo os administradores apenas papel de suporte.

Para uma parcela significativa dos empregados são solicitadas sugestões (41,9%), enquanto que, para um grupo expressivo (37,9%), somente **às vezes**, e, apenas para 17,6%, são **normalmente** solicitadas. Se forem consideradas as respostas em branco (2,7%) mais as respostas completamente negativas (42%), observar-se-á que quase metade dos respondentes afirmam não receberem solicitação de sugestões. Acresça-se a este número os 37,8% que responderam **às vezes**, o que, pelas respostas das questões anteriores, pode significar **quase nunca**.

Tabela 04 - Periodicidade das solicitações de sugestões por parte dos escalões superiores

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	4	2,703	2,703
Sim	26	17,568	20,270
Não	62	41,892	62,162
Às vezes	56	37,838	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

A Tabela 05, a seguir, mostra que, quanto às sugestões solicitadas, 22,9% responderam relacionarem-se à área operacional e apenas 12,8% à área administrativa. Os dados relativos à questão sobre que tipo de sugestões são solicitadas revela a verdade contida na questão anterior, quando 53% sequer responderam à questão; além disso, 10% reafirmam nunca serem solicitadas. A baixa percentagem de respostas afirmativas demonstra que apenas no que se refere ao

processo de trabalho em si há alguma solicitação, já que 22% dizem ser solicitados quanto a sugestões relativas a este aspecto.

Tabela 05 - Tipos de sugestões solicitadas aos empregados

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	79	53,378	53,378
Aspecto operacional do trabalho	34	22,974	76,352
Aspecto administrativo de trabalho	19	12,838	89,190
Nunca são solicitadas	16	10,810	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Aproximadamente 45% afirmam que sugestões são apresentadas aos superiores hierárquicos e, aproximadamente, 30% dizem trocar idéias com os colegas. Se forem somados aos 45% que afirmam apresentarem sugestões aos superiores hierárquicos mais 10% daqueles que as sugerem através da caixa de sugestões, constatar-se-á que mais da metade dos empregados apresentam sugestões, conforme a Tabela 06.

Tabela 06 - Formas em que os empregados apresentam sugestões

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	4	2,703	2,703
Caixa de sugestões	15	10,135	12,838
Diretamente ao supervisor imediato	31	20,946	33,784
Através do supervisor	35	23,649	57,433
Ao gerente	4	2,703	60,136
Comentadas entre colegas	43	29,054	89,190
Nunca apresentam sugestões	16	10,811	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

As respostas relacionadas às críticas ao trabalho (Tabela 07) revelam que a maioria (60%) **às vezes** faz críticas. Se forem somados os 10% que não as fazem aos 60% daqueles que as fazem somente **às vezes**, novamente ter-se-á 70% que não participam, confirmando os dados da Tabela 01, isto é, que predomina o estilo taylorista de administração.

Do grupo que faz críticas ao trabalho, conforme Tabela 08, constata-se, ainda, que somente 40% as apresentam ao supervisor, enquanto que, aproximadamente, 40% apenas as comentam entre os colegas. Existe uma participação pouco significativa no que se refere às críticas dos empregados quanto ao seu trabalho.

Tabela 07 - ocorrência de críticas ao trabalho

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Sim	45	30,405	30,405
Não	14	9,459	39,865
Às vezes	89	60,135	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Tabela 08 - Destinatários das críticas apresentadas

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	7	4,730	4,730
Diretores	3	2,027	6,757
Gerentes	3	2,027	8,784
Supervisores	60	40,541	49,324
Colegas	58	39,189	88,514
Outros	12	8,108	96,622
Supervisores/Colegas	1	0,676	97,297
Colegas/Outros	4	2,703	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Sobre as sugestões que são apresentadas, 45% responderam que todos os empregados as apresentam (Tabela 09), o que vem a confirmar os dados da Tabela 06, onde se mostra que 45% das sugestões são apresentadas aos supervisores hierárquicos; 34% responderam que o fazem para o representante do grupo, ou seja, os empregados discutem as sugestões entre si e um deles apresenta-as ao superior imediato. Este percentual tem semelhança com o obtido na questão anterior na qual, aproximadamente, 30% dos respondentes afirmaram comentarem as sugestões entre os colegas.

Cumpra notar que existem diferenças entre sugestões solicitadas e sugestões apresentadas: as primeiras partem da iniciativa dos administradores; as segundas são de iniciativa dos empregados.

Tabela 09 - representatividade para apresentação de sugestões

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	11	7,432	7,432
Todos, independente do setor	64	43,243	50,676
Representante do grupo	51	34,459	85,135
Outros	22	14,865	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Tabela 10 - aspectos sobre os quais as pessoas são consultadas

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não Responderam	22	14,865	14,865
No Início das Atividades	21	14,189	29,054
Lay-out	1	0,676	29,730
Sistema de Recompensa	2	1,351	31,081
Sistema de Benefícios	6	4,054	35,135
Avaliação de Desempenho	21	14,189	49,324
No Processo de Trabalho	43	29,054	78,378
Todas as Formas Acima	32	21,063	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Com relação aos aspectos sobre os quais as pessoas são consultadas, quase um terço das respostas mostra que se referem ao processo de trabalho. Se forem somadas as sugestões dadas no início das atividades (14,2%) com aquelas sobre o processo de trabalho (29%), ter-se-á, aproximadamente, um percentual de 44% de sugestões relacionadas ao nível operacional, em especial, ao posto de trabalho, como é possível ser constatado na Tabela 10.

Quanto às decisões sobre as quais os empregados podem fazer sugestões, constata-se, conforme a Tabela 11, que estas se relacionam ao posto de trabalho (63%) e à área operacional (21%), confirmando-se que se restringem ao nível operacional.

Tabela 11 - decisões para as quais os empregados contribuem com sugestões

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	11	7,432	7,432
Somente Trabalho	93	62,838	70,270
Toda Área Operacional	32	21,622	91,892
Área Administrativa	5	3,378	95,270
Outros	6	4,054	99,324
Som. Trabalho/Área Oper.	1	0,676	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Uma apreciação crítica da situação acima demonstrada encontra embasamento em diversos autores. RANIERI (1985) afirma que existe um segmento dinâmico nas organizações: pessoas que pensam, sentem e que podem, muitas vezes melhor que a sua chefia, propor soluções alternativas para situações de trabalho nos mais diversos setores produtivos. MC GREGOR (1960) mostra que a participação consiste basicamente de oportunidades sob condições adequadas, para que as pessoas possam influir nas decisões que as afetam. MENDONÇA (1987) insiste que a

participação, na esfera industrial, refere-se a um processo no qual duas ou mais partes se influenciam reciprocamente na elaboração dos planos, políticas e decisões. Restringe-se às decisões que têm efeitos futuros sobre todos aqueles que tomam decisões e sobre todos aqueles que representam. Segundo KATZ e KAHN (1987), as ações que ultrapassam a linha do dever também assumem a forma de sugestões criativas na melhoria dos métodos de produção ou manutenção. Algumas organizações encorajam os seus membros a fornecerem sugestões construtivas aos sistemas, porém apresentar à administração idéias para a organização não é função típica do trabalhador. Podem essas, no entanto, estimular seus membros a contribuírem com opiniões para a melhoria organizacional e, se conseguirem isso, terão maior probabilidade de serem eficazes, pois as pessoas que se acham próximas dos problemas de operação, freqüentemente, podem fornecer sugestões informativas, o que não ocorreria aos que estão mais distantes. O sistema que não tem este fluxo de contribuição de seus membros não está utilizando, eficazmente, os seus recursos em potencial.

Tabela 12 - Responsabilidade pelos temas tratados nos CCQs

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	23	15,541	15,541
Diretores, Ger./Superv.	5	33,783	49,324
Somente os Gerentes	10	6,757	56,081
Somente os Supervisores	18	12,162	68,243
Somente Empregados	4	2,703	70,946
Líderes, Empr., Eng Sup.	43	29,056	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Com relação aos assuntos tratados nos CCQs, os representantes mostram que a participação dos empregados (Tabela 12) é bastante limitada nas empresas estudadas. Mesmo naquelas que possuem os CCQs em funcionamento, segundo a maioria das respostas (56,6%), quem determina os assuntos a serem tratados são os responsáveis pela administração (diretores, gerentes, supervisores), cabendo aos empregados apenas fornecerem sugestões.

Com relação aos assuntos comunicados, em sua maioria (73%) referem-se a problemas relacionados ao empregado na empresa, enquanto um percentual bem menor (18%) relaciona-se a planejamento e processo de trabalho, evidenciando o reduzido grau de participação desses, como mostra a Tabela 13.

Tabela 13 - Assuntos sobre os quais os empregados são comunicados

Descrição	Casos	% Simples	%Acumulada
Não responderam	4	2.703	2.703
Melhoria nas Cond. de Trabalho	64	42.568	45.271
Aumento de Salário	47	31.756	77.027
Demissões	7	4.730	81.757
Processo de Trabalho	12	8.108	89.865
Planejamento de Trabalho	15	10.153	100.000
Total	148	100.000	100.000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Tabela 14 - Temas discutidos nos Círculos de controle de qualidade

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	43	29.054	29.054
Assuntos/ Problemas da Empresa	47	31.757	60.811
Aumento de Salário	3	2.027	62.838
Condições de Trabalho dos Empregados	17	11.486	74.324
Salário /Condições de Trabalho	14	9.459	83.783
Problemas Empregados/Salários/Condições de Trabalho	24	16.217	100.000
Total	148	100.000	100.000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Se somados os assuntos que se relacionam com os empregados na empresa, discutidos nos CCQs, os quais se referem a salários e condições de trabalho, ter-se-á, aproximadamente, um percentual de 40%, enquanto um terço dos temas discutidos referir -se-á a problemas da empresa. Aproximadamente um terço não respondeu, o que sugere que não participam dos CCQs nas empresas estudadas, como mostra a Tabela 14.

Com relação ao uso dos CCQs nas empresas, OLIVEIRA(1990) afirma que, na visão dos trabalhadores, os programas participativos resultantes da iniciativa empresarial objetivam muito mais exercer algum tipo de controle sobre o trabalhador do que permitir a sua participação no trabalho. Através dos CCQs, o padrão proporciona ao trabalhador a oportunidade de este usar também a cabeça, de dar sugestões e dicas importantes para os engenheiros e administradores no sentido de diminuir o uso da mão-de-obra e os custos de produção. O modelo taylorista, ao otimizar as tarefas e separar a concepção da execução, limita a contribuição de seres humanos inteligentes e dotados de vontade ao mero exercício de uma função simples e repetitiva. O trabalho em equipe, a capacitação em múltiplas tarefas e os círculos de qualidade, em suas mais modernas versões, podem ser algumas propostas às exigências de cunho humano e organizacional, segundo ANDRADE(1991) e ENGUITA(1988). Os CCQs buscam produtividade, qualidade e redução dos custos

através da discussão de problemas concretos, da identificação de causas, das sugestões, do desenvolvimento destas soluções e da operacionalização de novos métodos de trabalho. Os empregados terão, por sua vez, oportunidade de auto-realização, de participação, de reconhecimento moral, de criatividade profissional e de melhores relações uns com os outros no posto de trabalho, conforme afirma MELO (1984).

Com base nestas idéias e estudos, pode-se afirmar que, mesmo para obterem determinados resultados em benefício da empresa, os CCQs não funcionam adequadamente. A grande maioria dos membros da empresa que participa de reuniões para a tomada de decisões (85%) é representada pelos diretores, gerentes e supervisores, enquanto uma minoria (7,4%) representa a participação dos líderes dos grupos. As respostas a essa questão confirmam, juntamente com outras, o sistema centralizador e não-participativo na tomada de decisões, comprovando, mais uma vez, que a participação dos empregados só acontece no nível operacional (Tabela 15).

BAKKE (1940), citado por ARGYRIS (1968), mostra que uma das mais importantes necessidades dos operários é ampliar aquelas áreas de existência nas quais o resultado dos seus esforços decorrem das suas próprias decisões. ERIKSON (1950), citado pelo mesmo autor, afirma que o adulto que tende a exercer eficaz controle sobre a sua própria conduta poderá desenvolver o senso de integridade e o sentimento de autovalor. Já, VERBA, citado por PATEMAN (1992), afirma que a situação em que não ocorre participação alguma na tomada de decisões é pseudoparticipação.

Tabela 15 - Participação em reuniões para tomada de decisões

Descrição	Casos	% Simples	%Acumulada
Não responderam	11	7.432	7.432
Diretores/ Gerentes/ Supervisores	82	55.405	62.837
Gerentes	3	2.027	64.864
Supervisores	12	8.108	72.972
Líder do Grupo	11	7.432	80.404
Líderes/ Supervisores/ Gerentes	29	19.596	100.000
Total	148	100.000	100.000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

No que se refere à participação em discussões de trabalho (Tabela 16) são as pessoas familiarizadas com a rotina administrativa as que mais participam (29%), embora 18,4% afirmem todos os empregados participarem e 12,8% não hajam respondido. Isso mostra que nem todos participam das discussões sobre o trabalho.

Novamente, confirma-se o já constatado por respostas anteriores: a abordagem predominante ainda é a administração clássica, com diferenciação de função e hierarquia e, conseqüentemente, a não-existência de participação na área administrativa. Os responsáveis administram, e os empregados executam.

Tabela 16 - Participação em discussões sobre o trabalho

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	19	12,838	12,838
Empregados Qualificados	8	5,405	18,243
Empregados c/ maior Grau de Instrução	24	16,216	34,459
Todos os Empregados	27	18,243	52,702
Empreg. Famil. c/ Rotinas Administrativas.	43	29,054	81,756
Empregados Rot Adm/mais Qualif ou c/ maior grau de instrução	27	18,244	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Com relação a quem participa das discussões sobre temas que envolvam os empregados na empresa (Tabela 17), 68% respondem que são os diretores, gerentes e supervisores, sendo insignificante a participação dos empregados. Essas respostas caracterizam um estilo gerencial não-participativo, comprovando, mais uma vez, que não há participação destes em nível administrativo.

Tabela 17 - Representatividade das discussões sobre temas relativos a empregados na empresa

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	30	20,270	20,270
Diretores, Gerentes/Superviosres	101	68,242	88,512
Dpto Pessoal, Superv. e Empregados	9	6,081	94,593
Assist. Social, Rec. Humanos e Segurança no Trabalho	7	4,734	99,322
Não há participação	1	0,676	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

4 EXPECTATIVAS DOS EMPREGADOS EM RELAÇÃO AOS RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO

As formas de participação que os empregados julgam ser as melhores, de acordo com parte das respostas (25%), são aquelas em que estes podem participar das decisões na área operacional; já um percentual mais ou menos significativo prefere dar sugestões (18%). Somando-se aqueles que não responderam àqueles que

preferem não participar, constata-se que mais de 40% dos empregados preferem o modelo clássico de gestão, no qual apenas executam as operações planejadas pela administração. Por outro lado, o percentual inclinado à participação demonstra desejar fazê-lo na área de seu maior conhecimento, ou seja, no nível operacional, como é possível constatar na Tabela 18.

Tabela 18 - Formas de participação consideradas importantes pelos empregados

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	45	30,405	30,405
Informação	7	4,730	35,135
Consulta	3	2,027	37,162
Sugestão(recomendação)	27	18,242	55,404
Nas Decisões na Área Operac.	38	25,676	81,080
Nos Lucros e Autogestão	5	3,378	84,458
Co-gestão e Autogestão	6	4,055	88,513
Cipa e Sindicato	2	1,351	89,864
Gestão Tradicional	15	10,136	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Com relação à questão sobre o que melhoraria, se houvesse mais participação (Tabela 19), constata-se um forte entusiasmo dos empregados, pois 43% das respostas são favoráveis a mais participação, estando voltadas para o nível operacional, a partir do qual podem fazer sugestões.

Tabela 19 - melhorias esperadas no caso de maior participação

Descrição	Caso	%Simples	%Acumulada
Não responderam	35	23,649	23,649
Maior Entrosamento entre Empregados	20	13,514	37,163
Maior produção	26	17,568	54,731
A Qualidade, Produtividade e a Resp.	20	13,514	68,245
Desempenho e mais Organização	16	10,812	79,057
Mais Sugestões, Lucros e menos Demiss.	13	8,786	87,843
Informação, Consulta e mais Satisfação	16	10,812	98,655
Gestão Tradicional	2	1,352	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Segundo HILLESHEIN, COSMO & GROSSI (1988), verifica-se que uma amplitude maior do que aquela definida para a maioria das pessoas na empresa pode ser dada aos indivíduos, para que eles desenvolvam os seus meios de atingir os fins que lhes são apresentados pela autoridade centralizada. Este é um enfoque razoável

para o problema da participação, mais do que a formulação geralmente apresentada. Desta forma, pretender que indivíduos dos níveis mais baixos da organização exerçam controle sobre o estabelecimento de objetivos gerais é totalmente irreal, assim como é um engano a participação sugerida nestes termos.

A maioria dos empregados manifesta desejo de participar na área operacional, o que demonstra que os mesmos não aspiram a uma participação mais ampla, mais abrangente, além daquela que se relaciona à sua área operacional ou postos de trabalho.

Ainda, na percepção dos respondentes, é possível constatar que existe grande expectativa com relação à participação, o que se mostra através de mais de 50% das respostas que mencionam possíveis conseqüências positivas com mais participação em nível operacional e em grau de consulta (sugestões), principalmente. Estão incluídas, ainda, nas conseqüências positivas, em aproximadamente um quinto das respostas dos empregados, melhorias para a empresa, como é possível constatar-se na Tabela 20, a seguir.

Tabela 20 - Conseqüências positivas resultantes de maior participação

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	44	29,730	29,730
Mais Integração dos Funcionários	25	16,891	46,621
Mais Satisfação	16	10,811	57,432
Mais Qualidade, Lucro, Sal. e Resp.	24	16,216	73,648
Mais Sugestões e Melhores Result.	16	10,812	84,460
Mais Produtividade	11	7,434	91,894
Melhorias, Assistência, Benefícios	12	8,106	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Observa-se a tendência para a área operacional, o que comprova a resposta anterior, que mostra, também, predominância nesta área com ênfase para a participação em nível do posto de trabalho. ODIORNE (1979) mostra que a escola do comportamento sustenta compreenderem as necessidades dos indivíduos uma hierarquia que ascende a partir das necessidades fisiológicas e de segurança; isso passa pelas necessidades sociais e do ego, até chegar à necessidade de auto-realização. Daí chegar-se à conclusão de que a forma de o indivíduo atingir a auto-realização é participando das decisões e planejamento das atividades em seu posto de trabalho.

Em relação às conseqüências negativas, 38,8% não admitem que possam ocorrer com mais participação, como mostra a Tabela 21. Constata-se uma confiança muito grande no processo participativo, comprovada por mais de um terço das respostas dos empregados. Mesmo assim, um grupo menos expressivo teme que as mesmas ocorram a nível operacional, segundo revelam as suas respostas.

Observa-se, na questão anterior, acreditarem os respondentes que haveria melhorias na empresa com a participação. Quanto às conseqüências negativas, não admitem estes que possam ocorrer, e isto comprova a grande expectativa dos empregados em relação a mais participação. Demonstra, também, que eles acreditam no processo participativo, mesmo sendo este apenas limitado à área operacional.

Tabela 21 - Conseqüências negativas da participação, segundo a percepção dos respondentes

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulado
Não responderam	65	43,919	43,919
Nenhuma Conseqüência Negativa	59	39,864	83,783
Choque de Autoridade	7	4,731	88,514
Descontentamento e Exigências	2	1,351	89,865
Divergências e Conflitos	7	4,731	94,596
Constrang. por Sugestões não aceitas	6	4,854	98,650
Irresponsabilidade de Certos Empreg.	2	1,351	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Neste sentido, segundo PATEMAN (1992), é possível conceber facilmente, dadas às recentes teorias de gerenciamento, que a participação nos níveis mais baixos se tornará uma prática bastante difundida entre as empresas bem geridas no futuro, devido à multiplicidade de vantagens que ela parece trazer pela eficiência e capacidade de se adaptar às mudanças circunstanciais.

Quanto à forma como gostariam de participar (Tabela 22), 40% das respostas mostram que os empregados o fariam em nível de suas atividades cotidianas, ou seja, em nível operacional, dando sugestões (27%); participando de reuniões (11%) e recebendo informações sobre a empresa, entre outras. É significativo, porém, o grupo daqueles que não querem participar. Se forem somadas as questões não respondidas com as repostas daqueles que preferem a gestão tradicional, apurar-se-á um percentual de 42% que optam por não participar. Constata-se, também, que a forma pela qual os empregados gostariam de participar mais resume-se, assim, como nas questões anteriores, a receberem e fornecerem informações referentes à sua área operacional.

MOTTA (1984) afirma que a maior parte das formas de participação restringe-se ao nível técnico. A classe operária avança na formulação de uma nova ideologia que inclui a tomada de consciência e tem em suas mãos uma capacidade potencial de controlar o trabalho alienado, o que, em última instância, implica controlar o próprio destino. A participação, dessa forma, não é e não pode ser vista como apenas uma artimanha manipulativa dos capitalistas e altos burocratas. Sem dúvida, ela também o é, mas o seu outro lado não é menos importante. Ela é uma conquista e uma arma dos trabalhadores. WARREN BENNIS, citado por HAMPTON (1980), sustenta que a burocracia, que era apropriada a ambientes mais estáveis e a empregados mais submissos, está morrendo, como o dinossauro, por um processo de seleção natural. ALVIN TOFFER, citado pelo mesmo autor, afirma, por seu lado, que, para viver, as organizações devem livrar-se das práticas burocráticas que as inviabilizam, tornando-se mais suscetíveis a mudanças.

TABELA 22 - Formas pelas quais os empregados gostariam de participar mais

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulado
Não responderam	46	31,081	31,081
Dando sugestões	41	27,704	58,785
Participando das decisões	9	6,081	64,866
Participando de reunião, se integ.	17	11,487	76,353
Sendo informado e informando	10	6,758	83,111
Sendo mais valorizado	9	6,080	89,191
Gestão Tradicional	16	10,813	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Tabela 23 - Reflexos da maior participação a nível pessoal

Descrição	Casos	%Simples	%Acumulada
Não responderam	36	24,324	24,324
Mais realizados, valorizados e informados	43	29,055	53,379
Bem melhor na empresa	17	11,486	64,865
Mais integrados	14	9,459	74,324
Satisfeitos	12	8,108	82,432
Felizes, úteis e mais seguros na emp.	26	17,568	100,000
Total	148	100,000	100,000

Fonte: SELLI, A. O., 1993.

Nesse sentido, os empregados (29%) mostram que, se participassem mais, sentir-se-iam mais realizados, mais valorizados e melhor informados, pois 46% das

respostas evidenciam satisfação com as consultas. As respostas sugerem, novamente, participação apenas em nível operacional, conforme se verifica na Tabela 23.

Observa-se, em todas as questões relativas à percepção dos empregados, que existem grandes expectativas em relação ao processo participativo, mas estas restringem-se à participação em nível operacional. Cumpre destacar, contudo, que 30% dos questionados omitiram-se de responder, o que significa que preferem a não-participação.

5 CONCLUSÃO

Numa avaliação mais geral e com relação ao tipo de participação dos empregados, constata-se resumir-se esta aos graus de informação e de consulta. Quem participa das reuniões para a tomada de decisões são os diretores, gerentes e supervisores. Aqueles afirmam, em suas respostas, que são informados somente **às vezes** sobre as decisões tomadas. Os empregados afirmam, ainda, que somente pessoas envolvidas em rotinas administrativas participam de discussões sobre o trabalho.

Dessa forma, evidencia-se, pelo estudo, que as empresas ainda utilizam a administração do tipo clássico ou taylorista, na qual os administradores planejam e os empregados apenas executam, em sua maioria. Embora cumpra aos empregados a execução das tarefas planejadas pelos que administram, estes podem participar, apresentando sugestões que envolvam a área operacional, mais especificamente o posto de trabalho.

Conclui-se, assim, que é pequena a participação dos empregados nas empresas, limitando-se à informação que lhes é fornecida e à consulta que pode ser solicitada pelos administradores, ou apresentada por iniciativa dos empregados, através das caixas de sugestões ou de maneira informal (verbalmente) aos líderes dos grupos ou aos supervisores.

Por outro lado, com relação à percepção dos empregados, os resultados obtidos mostram estes acreditarem que, com mais participação, melhoraria o entrosamento empregado/empregador, a produção e a qualidade dos produtos, aumentando a responsabilidade de cada um. Ainda, a forma de participação que os empregados julgam ser importante para a empresa é aquela que permite a participação nas decisões da área operacional. Não admitem, de modo geral, que possam ocorrer conseqüências negativas se participassem ativamente, pois sentir-se-iam mais

valorizados, realizados, informados, seguros e integrados; eles, enfim, gostariam de participar mais, sugerindo melhorias para a empresa e para eles mesmos.

Constatou-se, portanto, que a participação dos empregados acontece nas organizações estudadas, nos graus de informação e de consulta facultativa ou obrigatória, mas, quanto às formas, não existe participação nem em relação aos lucros, nem na direção da empresa e tampouco na sua gestão. A participação dos empregados restringe-se a sugestões relacionadas às decisões que envolvem o seu posto de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Marcelo M. T. de. O Sistema de Recompensas na Empresa do Futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v.31, n.1, p.1 45-53, jan/mar, 1991.

ENGUITA, Mariano F. Tecnologia e Sociedade: A Ideologia da Racionalidade Técnica, a Organização do Trabalho e a Educação. *Revista de Educação e Realidade*, Porto Alegre, FAGED/UFRGS, v.13, n.1, p. 39-59, jan/jun, 1988.

HILLESHEIN, Sérgio W.; GROSSI, Paulo Marcio & COSMO, José Roberto. *Grupos Semi-Autônomos: a modernização das relações de trabalho*. Rio de Janeiro, COP, 1988.

KATZ, Robert & KAHN, Daniel. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: 3 ed, Atlas, 1987.

MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGrawhill, 1960.

MELO, Marlene C. de O. L. Processos de Participação Como Meios Não Institucionalizados de Regulação de Conflitos. *Revista de Administração de Empresas* Rio de Janeiro, FGV, v. 24, n. 4, p. 11-18, out/dez, 1984.

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

OLIVEIRA, Graziela de. Democratização das Relações de Trabalho nas Empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, v . 31, n . 4 , p. 91-95, out/dez. , 1991.

_____. *Programas Participativos na Empresa: Visão dos Trabalhadores*. *Revista de Administração*. São Paulo, USP, v . 25, n . 4, p. 54-59, out/dez. , 1990.

PATEMAN, Carole. *Participação e Teoria Democrática*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.

RANIERI, Dante. Gerência Participativa: o envolvimento dos funcionários numa proposta moderna de mudança cultural. *RH Informação Profissional de recursos Humanos*. São Paulo, n. 15, p. 12-13, nov. , 1985.

SELLI, Antonio O. Participação no Processo Administrativo em Empresas da Microrregião de Passo Fundo: Um Estudo Exploratório. Porto Alegre, 1993. 163 p. Dissertação (Mestrado), PPGA/UFRGS, 1993.

STORCH, Sérgio. Uma perspectiva Estrutural Sobre Cooperativas Industriais. In: MOTTA, Fernando C. P. et al. Participação e Participações: ensaios de autogestão. São Paulo, Babel Cultural , 1987.

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

TRIPODI, Tony; FELLINI, Phillip & MAYER, Henry. *Análise da Pesquisa Social*, 2. ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1981.

ABSTRACT

THE PRESENT STUDY FOCUSES EMPLOYEES PARTICIPATION IN INDUSTRIAL COMPANIES OF THE MICRORREGION OF PASSO FUNDO, MORE ESPECIFICALLY THE MUNICIPALITIES OF MARAU AND PASSO FUNDO, RIO GRANDE DO SUL

The present study focuses on employees' participation in the microrregion of Passo Fundo, involving business of municipal cities like Marau and Passo Fundo, in the state of Rio Grande do Sul. Data has been collected in the five-sized industrial companies, with the purpose of identifying the kind of employees' participation and recognizing what their perceptions about the participative process are. It was found that, there are no employees' participation in the administrative area of the companies. Employees participate, however incipiently, in the operational area, on information and consulting grades.

Key-words: Participation, Decision-making, Degree, Forms and Levels, Information, Research, Sugestion, Co-management, Self Management.

RESUMEN

PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE LA MICRO REGIÓN DE PASSO FUNDO: UN ESTUDIO PARTICULAR

El presente estudio se centra en la participación de los empleados de las empresas de la micro región de Passo Fundo, e incluye a industrias de los municipios de Marau y de Passo Fundo, en Rio Grande do Sul. Se recogieron datos de cinco medianas empresas, con el fin de identificar el tipo de participación de los empleados en estas industrias y conocer cuál es la opinión de los mismos sobre el proceso participativo. Como resultado, se constató que no existe participación de los empleados en las áreas administrativas de las empresas, y apenas en el área de operaciones a nivel de información y consulta.

Palabras-clave: Participación, Tomadas de Decisión, Grados, Formas y Niveles, Información, Consulta, Sugestiones, Co-gestiones, Autogestion.