

VII Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho
O Trabalho no Século XXI. Mudanças, impactos e perspectivas

GT 11 - Empresas, Empresarios, Modelos Productivos y Trabajo

Envolvimento dos trabalhadores na gestão da produção

Lilian Carneiro Souza e Alessandra Rachid

Envolvimento dos trabalhadores na gestão da produção

Resumo

O objetivo do texto é analisar o envolvimento dos trabalhadores na utilização de métodos de gestão da produção, verificando se as recomendações dos modelos produtivos e as tendências apontadas nas décadas anteriores se confirmam com o passar do tempo. Para isso, foi realizado um *survey* em empresas de autopeças, visando obter um panorama quanto aos métodos de gestão adotados e em quais há o envolvimento dos trabalhadores. A análise dos dados realizada até o momento indica que os métodos de gestão adotados em anos mais recentes têm menor enfoque no envolvimento dos trabalhadores do que os adotados em anos anteriores.

Palavras chave: Organização do trabalho; gestão participativa; envolvimento dos trabalhadores; flexibilidade do trabalho; gestão da produção.

Resumo expandido

O tema do texto proposto é a participação dos trabalhadores na gestão da produção.

O objetivo do texto é analisar o envolvimento dos trabalhadores na utilização de métodos de gestão da produção, verificando se as tendências apontadas nas décadas anteriores se confirmam com o passar do tempo.

Para isso, foi realizado um *survey* em empresas de autopeças, visando obter um panorama quanto aos métodos de gestão adotados e em quais há o envolvimento dos trabalhadores. Foi enviado um questionário, por *e-mail*, para empresas associadas ao Sindipeças (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores), principal organização setorial desta indústria no Brasil, e 95 empresas devolveram o questionário preenchido.

Os dados levantados estão sendo analisados, mas já existem indícios de que os métodos de gestão adotados em anos mais recentes têm menor enfoque no envolvimento dos trabalhadores do que observado em décadas anteriores.

A seguir, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre o tema.

A “participação” é associada a diferentes significados e a uma grande variedade de arranjos organizacionais (Gonzalez, 2009; Heller, 2003; Kalleberg et al., 2009; Smith, 2006; Strauss, 2006). Os pesquisadores que se dedicam ao tema utilizam diferentes termos para abordá-la, refletindo a amplitude de enfoques. Richardson et al. (2010) usam “participação e envolvimento”. Vidal (2007) fala em “envolvimento amplo” ou “delegação de poder” (*empowerment*). Dias e Zilbovicius (2009) usam “delegação de poder”. Wood e Wall (2007) consideram dois aspectos, o enriquecimento do trabalho e a “voz” (*voice*), ou seja, a possibilidade de opinar, que envolveria, além das sugestões de melhoria, os meios para lidar com queixas e negociações e a participação em decisões estratégicas da organização. Heller (1998 e 2003) utiliza “democracia organizacional”, na qual a influência nas decisões é mais amplamente distribuída.

Segundo Dundon et al. (2004), existem quatro formas dos trabalhadores se manifestarem, de expressarem sua voz (*voice*): a possibilidade de manifestar a insatisfação individual em relação a um problema específico com a gerência; a organização coletiva, para compensar o poder da gerência, tratada por outros autores

como “participação representativa”; o interesse mútuo presente em parceiras entre a empresa e seus empregados visando assegurar a viabilidade da empresa a longo prazo; e os arranjos participativos que contribuem com a gestão, voltados à melhoria da eficiência e produtividade. Na pesquisa, foi abordada especificamente esta última forma.

Uma das experiências mais avançadas em termos de enriquecimento de cargos e de autonomia no trabalho foi implantada com base nos princípios do sistema sóciotécnico, desenvolvidos pelo Instituto Tavistock. Segundo esses princípios, é necessário considerar conjuntamente os aspectos técnicos e sociais da organização do trabalho. Com base nesses princípios, foram implantados os grupos semi-autônomos nas linhas de montagem de veículos da Volvo e da Saab Scania, na Suécia, nas décadas de 1970 e 1980 (Cherns, 1976; Hirata et al., 1991). Estas experiências, no entanto, tiveram uma difusão limitada (Heller, 1998; Kalleberg et al., 2009). Numa pesquisa em 10 países europeus, Edwards et al. (2002) observaram que apenas 1,4% dos estabelecimentos adotavam este modelo. Mesmo na Suécia, a porcentagem era de apenas 4,6%.

A partir do final dos anos 1970, a produção enxuta passa a substituir o taylorismo-fordismo como modelo para organização da produção. Conforme a produção enxuta se difundia, havia uma sinalização de mudanças significativas na organização do trabalho. Os manuais deste modelo ressaltavam a necessidade de ampliar as atribuições dos trabalhadores diretos, que deveriam ser flexíveis para realizar uma grande variedade de tarefas, tomar decisões, resolver problemas, controlar a qualidade e realizar a melhoria contínua por meio da utilização dos diferentes métodos ligados ao modelo, o que era confirmado por vários pesquisadores (Adler e Cole, 1993; Freyssenet e Hirata, 1985; Helper e Kleiner, 2009; Hoffman e Kaplinsky, 1988; MacDuffie, 1995; Salerno, 1985; Smith, 2006).

O envolvimento na gestão da produção leva à ampliação do conjunto de atividades exercidas pelos trabalhadores, o que autores como Atkinson e Meager (1986), Smith (1997) e Wood (1989) chamam de flexibilidade funcional do trabalho ou, ainda, flexibilidade qualitativa ou interna. Por levarem à ampliação de funções, os termos polivalência e multifuncionalidade também têm sido usados para descrever essas mudanças. Como consequência, as empresas ampliaram a descrição de cargos dos trabalhadores (Rachid, 1996 e 2007; Smith, 1997).

As pesquisas realizadas sobre a implantação da produção enxuta nas décadas de 1980 e 1990 confirmam um avanço no envolvimento dos trabalhadores na gestão da produção, principalmente ligado a programas de melhoria e da qualidade (Donadone e Grun, 2001; Fleury e Humphrey, 1992; Gitahy e Rabelo, 1991; Leite, 1992; Rachid, 1996 e 2009; Smith, 2003; Vidal, 2007; Wood e Wall, 2007).

Além dos métodos associados à produção enxuta, difundiram-se normas na área qualidade, que preveem que todos os funcionários cujo trabalho interfira na qualidade devem receber treinamentos sobre as normas. Isso tem levado as empresas, mesmo as de menor porte, a investirem continuamente nestes treinamentos, porque, durante as auditorias, qualquer trabalhador pode ser questionado sobre seus procedimentos (Quazi e Jacobs, 2004; Rachid, 2007).

Outro aspecto que também avançou, mas de forma mais limitada, foi o trabalho em grupo. Apesar dos grupos semi-autônomos e dos pressupostos da sociotécnica continuarem sendo uma referência importante para a área de organização do trabalho, estes tiveram uma difusão mais restrita. O tipo de trabalho em grupo mais difundido se aproxima dos grupos observados em empresas japonesas, nos quais cada operário deve operar diferentes equipamentos, mas cuja autonomia é menor e cujas tarefas são menos complexas (Kalleberg et al., 2009; Marx, 1997).

Ainda mais comum é a rotação de trabalhadores entre diferentes postos individuais de trabalho dentro de uma mesma área ou mesmo entre diferentes áreas de fabricação (Friedrich et al., 1998; Rachid, 2009; Vidal, 2007).

A atribuição destas atividades aos trabalhadores levou a uma mudança nos critérios de seleção, com maiores exigências de escolaridade formal, e ao investimento em cursos e treinamentos. Isso tem levado ao aumento da porcentagem de trabalhadores com ensino médio completo e à diminuição daqueles com menor escolaridade em diversas atividades (Invernizzi, 2000; Peticarrari, 2003; Rachid et al., 2006).

Pesquisas mais recentes, no entanto, vêm mostrando os limites dessa forma de envolvimento ou mesmo a perda da ênfase observada em anos anteriores (Bayo Moriones et al., 2010; Rachid, 2009; Vidal, 2007; Wood e Wall, 2007).

Um método da qualidade de difusão mais recente é o Seis Sigma. Este envolve a criação de equipes de projetos de melhoria e, assim como a Qualidade Total, um pacote de técnicas estatísticas, com ênfase na prevenção de defeitos. A literatura sobre o

método ressalta que a participação dos operários é um fator importante para seu sucesso (Andrietta e Miguel, 2007; Fulton, 2003; Ponticel, 2004). No entanto, a participação dos trabalhadores da fábrica é bem limitada (Pinto et al., 2009; Rachid 2009; Smith, 2003).

A pesquisa realizada analisa o envolvimento dos trabalhadores na utilização de métodos de gestão da produção adotados em diferentes momentos nas empresas pesquisadas, assim como compara as formas de envolvimento com aquilo que foi observado em pesquisas realizadas em décadas anteriores. Segundo Kim et al (2010) e MacDuffie (1995), ambas formas de participação, direta e representativa, estão difundidas na indústria automobilística. A pesquisa, ao envolver fornecedores de autopeças, procurou avaliar o alcance deste fenômeno na cadeia de suprimentos.

Referências bibliográficas

- ADLER, Paul S. e COLE, Robert E. (1993) Designed for learning: a tale of two auto plants. In: Sloan Management Review, v.34, spring, p.85–94.
- ANDRIETTA, João M. e MIGUEL, Paulo A. C. (2007) Aplicação do programa Seis Sigma no Brasil: resultados de um levantamento tipo survey exploratório-descritivo e perspectivas para pesquisas futuras. In: Gestão & Produção, v.14, n.2, p.203-219.
- ATKINSON, Jon and MEAGER, Nigel (1986) Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs, Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, London.
- BAYO MORIONES, Alberto, BELLO PINTADO, Alejandro e MERINO DÍAZ DE CERIO, Javier (2010) The effects of integrated manufacturing on job characteristics. In: New Technology, Work and Employment, v.25, n.1, p.63-79.
- CHERNS, Albert (1976) The Principles of Sociotechnical Design. In: Human Relations, vol.29, n.8, p.783-792.
- DIAS, Ana V. C. e ZILBOVICIUS, Mauro (2009) Trabalho e criação de valor: financeirização da produção e novas formas de organização do trabalho. In: Ana P.C. Mondadore; Antônio J. Pedroso Neto; Elaine da S. Leite; Maria Ap. C. Jardim; Marina de S. Sartore (org.). Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção. São Carlos, EdUFSCar, p. 119-131.
- DONADONE, Julio C. e GRÜN, Roberto (2001) Participar é preciso! Mas de que maneira? In: Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol.16, n.47, out. p.111-183.
- DUNDON, Tony, WILKINSON, Adrian, MARCHINGTON, Mick e ACKERS, Peter (2004) The meanings and purpose of employee voice. In: International Journal of Human Resource Management, v.15, n.6, Sept., p.1149-1170.
- EDWARDS, Paul, GEARY, John e SISSON, Keith (2002) New forms of work organization in the workplace: transformative, exploitative, or limited and controlled? In: Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles e Paul A. Lapointe (eds.) Work and Employment Relations in the High Performance Workplace, London, Ed. Continuum, p.72-119.
- FLEURY, Afonso C. C. e HUMPHREY, John (1992) Recursos Humanos e a difusão de novos métodos para a qualidade no Brasil. In: Seminário Internacional sobre Novas Formas de Gestão para a Qualidade e Produtividade. Relatório de pesquisa IPEA.

- FLEURY, Afonso C. C. e HUMPHREY, John (1992) Recursos Humanos e a difusão de novos métodos para a qualidade no Brasil. In: Seminário Internacional sobre Novas Formas de Gestão para a Qualidade e Produtividade. Relatório de pesquisa IPEA.
- FRIEDRICH, Andrea, KABST, Rüdiger, WEBER, Wolfgang e RODEHUTH, Maria (1998) Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? In: *Employee Relations*, v.20, n.5, p-504-523.
- FULTON, Robert (2003) Paying for Six Sigma. In: *Workforce*, vol.82, n.1, p56-58.
- GITAHY, Leda e RABELO, Flávio M. (1991) Educación y desarrollo tecnologico: el caso de la industria de autopartes. In: Seminario Desafios y Perspectivas de la Investigación en la década de los Noventa, Buenos Aires, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo.
- GONZALEZ, Maria C. (2010) Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe. In: *Journal of European Social Policy*, vol.20, n.2, p.160-168.
- HELLER, Frank (1998) Playing the devil's advocate: limits to influence sharing in theory and practice. In: F. Heller, Eugen Pusic, George Strauss e Bernhard Wilpert, *Organizational participation: myth and reality*. Oxford University Press, p.144-189.
- HELLER, Frank (2003) Participation and Power: A Critical Assessment. In: *Applied Psychology: An International Review*, vol.52, n.1, p.144-163. Helper e Kleiner, 2009; \
- HIRATA, Helena, MARX, Roberto, SALERNO, Mario S. e FERREIRA, Cândido G. (1991) Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: Elementos para uma discussão sobre o caso Brasileiro, São Paulo, Seminário ABET,.
- HOFFMAN, Kurt and KAPLINSKY, Raphael (1988), Driving force: the global restructuring of technology, labour and investment in the automobile and components industries, Westview, Boulder.
- INVERNIZZI, Noela (2000) Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos. In: Encontro anual ANPED.
- KALLEBERG, Arne L., NESHEIM, Torstein e OLSEN, Karen M. (2009) Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. In: *Acta Sociologica*, v.52, n.2, p.99-116.
- KIM, Jaewon, MACDUFFIE, John P. e PIL, Frits K. (2010) Employee Voice and Organizational Performance: Team vs. Representative Influence. In: *Human Relations*, vol.63, n.3, p.371-394.
- LEITE, Elenice M. (1992) Del 'Obrero standard' al 'polivalente': Nuevas fronteras de la Calificación del Trabajo Industrial? In: Maria A. Gallart (org.) *Educación y Trabajo - Desafios y Perspectivas de Investigación y Políticas para la Década de los Noventa*, vol.1, Montevideo, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP-CINTERFOR.
- MACDUFFIE, John P. (1995) Workers' roles in lean production: the implications for worker representation. In Steve Babson (ed.) *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press, p.54-69.
- MARX, Roberto (1997) Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição, São Paulo, Ed. Atlas.
- PERTICARRARI, Daniel (2003). Reestruturação produtiva e emprego na indústria da linha branca no Brasil. Campinas, IG/UNICAMP. (Dissertação de mestrado)

- PINTO, Silvia H. B., CARVALHO, Marly M. e HO, Linda L. (2009) Programa Seis Sigma: aspectos sinérgicos com outras abordagens de gerenciamento da qualidade. In: Revista Produção Online, v.9, n.1 p. 70-193.
- PONTICEL, Patrick (2004) Ford still riding Six Sigma quality horse. In: Automotive engineering international, vol.12, n.4, Apr., p.67.
- QUAZI, Hesam A. e JACOBS, Ronald L. (2004) Impact of ISO 9000 certification on training and development activities. In: International Journal of Quality & Reliability Management, v.21, n.5, p.497-517.
- RACHID, Alessandra (1996) O Brasil Imita o Japão? A Qualidade em empresas de Autopeças. In: Cadernos de Gestão Tecnológica, n.32, São Paulo, CYTED-NPGCT-USP. 67p. Disponível em <www.fea.usp.br/programas/cyted/subprogramaXVI/cadernos.htm>.
- RACHID, Alessandra (2007) Estratégias gerenciais e flexibilidade do trabalho. Relatório de pesquisa para FAPESP. 66p.
- RACHID, Alessandra (2009) Contribuição dos trabalhadores para a gestão da produção na indústria de eletrodomésticos. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo. Anais do SIMPOI.
- RICHARDSON, Mike, DANFORD, Andy, STEWART, Paul e PULIGNANO, Valeria (2010) Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy. In: European Journal of Industrial Relations, v.16, n.1, p.21-37.
- SALERNO, Mário S. (1985) Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: Maria Teresa L. Fleury e Rosa M. Fischer (org.) Processo de trabalho e relações de trabalho no Brasil, São Paulo, Ed. Atlas. p.179-202.
- SMITH, Bonnie (2003) Lean and Six Sigma - A One-Two Punch. In: Quality Progress, abr., p.37-41.
- SMITH, Vicki (1997) New forms of work organization. In: Annual Review of Sociology, v.23. p.315-339.
- SMITH, Vicki (2006) Worker participation: current research and future trends. In: Vicki Smith (ed.) Research in the sociology of work, vol.16, p.xi-xxiii.
- STRAUSS, George (2006) Worker Participation – Some Under-Considered Issues. In: Industrial Relations, vol.45, n.4, p.778-803.
- VIDAL, Matt (2007) Manufacturing empowerment? ‘Employee involvement’ in the labour process after Fordism. In: Socio-Economic Review, vol.5, n.2, p.197-232.
- WOOD, Stephen (1989) The transformation of work? In: _____ (org.) The transformation of work? Skill, flexibility and the labour process. Boston, Unwin Hyman. p.1-43.
- WOOD, Stephen J. e WALL, Toby D. (2007) Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. In: The International Journal of Human Resource Management, vol.18, n.7, p. 1335-1372.