



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROCESSO  
OPERACIONAL DA JOHN DEERE –  
MONTENEGRO/RS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Milena Pizzolotto De Conti Meneghine**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROCESSO  
OPERACIONAL DA JOHN DEERE –  
MONTENEGRO/RS**

por

**Milena Pizzolotto De Conti Meneghine**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM / RS como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientador: Prof. Luis Felipe Dias Lopes, Dr.**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2009**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Tecnologia**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**“GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROCESSO OPERACIONAL DA  
JOHN DEERE – MONTENEGRO / RS”**

elaborada por  
**Milena Pizzolotto De Conti Meneghine**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Ivanor Müller, Dr. (UFSM)**

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, 13 de março de 2009.

# DEDICATÓRIA

---

*Dedico este trabalho a todos os Administradores,  
seja de profissão,  
seja de ocupação.  
A todos que acabam sendo Administradores desta vida!*

## **AGRADECIMENTOS**

---

*Aos meus pais Antonio Carlos e Marilene, por nutrirem em mim, com amor e determinação, a busca contínua pela retidão, conhecimento e crescimento.*

*Ao meu esposo Rossano, pelo amor, e a este novo ser que veio encher-nos ainda mais de alegria, e ajudar a compreendermos melhor o dom da vida.*

*Às minhas irmãs Raquel e Laura pela fraternal amizade.*

*Ao Professor Dr. Luis Felipe, que oportunizou a realização do meu Mestrado dando seu voto de confiança e me aceitando como aluna, soube ser muito mais do que um mestre, um sincero amigo.*

*Aos professores Ivanor Müller, Dr. e Vânia de Fátima Barros Estivalete, Dra. pela atenção e contribuições para com meu trabalho.*

*Aos colegas e amigos Enio e Ângela, pela cordial atenção e ajuda no meu trabalho, e aos demais colegas do PPGEP, pelo companheirismo.*

*A John Deere Brasil SA, em especial a unidade de Montenegro / RS, que nas pessoas do Paulo Eduardo Richter e do André Dias prestaram informações indispensáveis a realização deste estudo.*

*Ao Posto Pizzolotto, por entender meus motivos de ausência no desenvolvimento desta pesquisa.*

*Ao pesquisador e escritor, Dr. José Garcia Leal Filho, pela sua cultura e conhecimento no assunto de pesquisa, que serviram de riquíssimas fontes bibliográficas deste trabalho. E pelas rápidas e estimulantes respostas aos meus e-mails, mesmo sem conhecermo-nos pessoalmente.*

*Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria e aos seus professores, que contribuíram para meu crescimento intelectual e profissional.*

*A CAPES pelo auxílio na realização do Mestrado.*

*A Cristo e Santa Catarina de Alexandria, pela luz a mim despendida.*

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROCESSO OPERACIONAL DA JOHN DEERE – MONTENEGRO / RS**

Autora: Milena Pizzolotto De Conti Meneghine  
Orientador: Prof. Luis Felipe Dias Lopes, Dr.  
Data e Local de Defesa: Santa Maria, 13 de março de 2009.

Esta pesquisa é um estudo de caso e propõe um modelo com vistas à efetiva participação dos colaboradores de nível operacional na detecção de falhas do processo, através do Sistema de Gestão Participativa. O estudo realizou-se na John Deere – Montenegro / RS, com os colaboradores de nível operacional e seus dirigentes. O Sistema de Gestão Participativa é uma forma de se chegar às causas e às possíveis soluções de falhas operacionais, criando um envolvimento maior das pessoas de nível operacional, a fim de encontrar uma solução alternativa e possivelmente eficiente para o problema proposto. O tipo de pesquisa utilizado é o descritivo pelo método quali-quantitativo. A execução do estudo deu-se por meio de fontes bibliográficas e análise de protocolos de avaliação preenchidos pelos colaboradores e seus dirigentes. Com base nas análises, sugeriu-se um modelo de Sistema de Gestão Participativa para a empresa, que consiste na busca da cooperação no esforço conjunto para aproveitar potenciais dos colaboradores para sugerir, participar, identificar e solucionar problemas, com o objetivo da redução das falhas operacionais. Sugere-se que em trabalhos futuros, aplique-se o modelo proposto em alguma organização do mesmo ramo da John Deere ou que até mesmo se remodele o Sistema com vistas a adaptá-lo a outros ramos de organizações e nestes casos com efetiva implantação do mesmo, sugere-se ainda, que sejam aplicadas ferramentas estatísticas que possibilitem o comparativo da produção antes e depois da mudança no modelo de gestão.

**Palavras-chave:** participação, colaboradores de nível operacional, modelo de gestão.

## **ABSTRACT**

Masters Degree Dissertation  
Post Graduation Programme in Production Engineering  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN THE OPERATIONAL PROCESS AT JOHN DEERE – MONTENEGRO / RS**

Author: Milena Pizzolotto De Conti Meneghine  
Adviser: Prof. Luis Felipe Dias Lopes, Dr.  
Date and Place of Defense: Santa Maria, March 13<sup>th</sup>, 2009.

The present research is a study of case and offers a model which focuses on the effective participation of operational level collaborators in detecting flaws in the process through the Participative Management System. The study was carried out at John Deere – Montenegro / RS, with the operational level collaborators and their managers. The Participative Management System is a means of getting to the causes and possible solutions of operational flaws, creating greater people's involvement at operational level in order to find an alternative and possibly efficient solution for the proposed problem. The research used was the descriptive through a quali-quantitative method. The execution of the study was carried out through bibliographical sources and analysis of evaluation protocols filled in by the collaborators and their managers. Based on the analysis, a Participative Management System was suggested in order for the Company to search for cooperation in mutual effort so as to make a better use of the collaborators' potential in suggesting, participating, identifying and solving problems, and therefore aiming at reducing the operational flaws. It was suggested that, in future works, the proposed model is applied in a Company with the same line of business as John Deere's or even a remodeling of the system is done in order to adapt it to other Company trades and, in these cases, with an effective application of it. Moreover, statistical tools should also be applied so as to enable production comparisons before and after the changes in the management model.

**Keywords:** participation, operational level collaborators, management model.

# LISTA DE FIGURAS

---

FIGURA 1 – As seis partes básicas da organização.....	20
FIGURA 2 – John Deere.....	41
FIGURA 3 – Arado autolimpante construído por John Deere.....	41
FIGURA 4 – Fábrica da John Deere – Montenegro/RS.....	43
FIGURA 5 – Número de colaboradores investigados por setor.....	49
FIGURA 6 – Atitude do colaborador ao perceber alguma falha no processo.....	50
FIGURA 7 – Reação dos colaboradores diante do erro do colega.....	51
FIGURA 8 – Acesso dos colaboradores às informações.....	52
FIGURA 9 – Aproveitamento das opiniões.....	53
FIGURA 10 – Autonomia das equipes para o gerenciamento das atividades.....	54
FIGURA 11 – Forma de disseminação da missão organizacional.....	56
FIGURA 12 – Autonomia das equipes dentro de suas áreas de atuação.....	57
FIGURA 13 – Fluxograma para implementação do Sistema de Gestão Participativa .....	60

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

---

GCI – Grupos de Melhoria Contínua

GNT – Grupos Naturais de Trabalho

MCA – Montagem de Cabines

MCH – Montagem de Chassi

MED – Montagem do Eixo Dianteiro

MF – Montagem Final

MN – Manutenção

PR – Pintura

SGP – Sistema de Gestão Participativa

SO – Solda

SS – Sem Setor

TR – Transmissão 5000

US – Usinagem

# LISTA DE APÊNDICES

---

APÊNDICE A - Protocolos de avaliação entregues aos colaboradores de nível operacional.....	81
APÊNDICE B - Protocolos de avaliação entregues aos dirigentes.....	86
APÊNDICE C - Modelo de slides sugeridos para a divulgação do Sistema de Gestão Participativa aos dirigentes.....	88

# SUMÁRIO

---

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Justificativa e relevância.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.4 Estrutura do trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Organizações.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Cultura organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Clima organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Mudança organizacional.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Participação.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6 Sistema de Gestão Participativa.....</b>	<b>33</b>
<b>2.7 Treinamento, motivação, confiança e coragem.....</b>	<b>37</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Histórico da empresa.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Método.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Abordagem.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Delimitação do tema.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Coleta de dados.....</b>	<b>46</b>
<b>3.6 Participantes da pesquisa.....</b>	<b>47</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Colaboradores de Nível Operacional.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Dirigentes.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3 Modelo de implementação do Sistema de Gestão Participativa.....</b>	<b>57</b>
4.3.1 Introdução.....	58
4.3.2 Visão geral e etapas do modelo proposto.....	59

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>

# 1 INTRODUÇÃO

---

As organizações estão hoje enfrentando desafios associados ao acirramento da competitividade. As forças competitivas em ação já não têm fronteiras bem delineadas, não se limitando a produtos similares ou à guerra de preços. A crescente facilidade de acesso à tecnologia, torna a inovação uma ameaça constante e, se esta não for incentivada também dentro das próprias organizações através do uso do capital intelectual imanente de suas forças de trabalho, as organizações terão dificuldade em sobreviver.

Os processos de mudanças nas organizações devem ser rápidos, devido às exigências mercadológicas, de tecnologia e de evolução social. O aperfeiçoamento e a mudança são condições indispensáveis à sua sobrevivência.

Programar e acompanhar a produção são tarefas extremamente difíceis. A grande variedade de alternativas e a presença de imprevistos tornam muito complexas as definições acerca do aperfeiçoamento dos processos operacionais, além da preocupação que as organizações possuem em relação à eliminação das falhas nos processos, que as privam de obter maiores lucros, e as prejudicam no posicionamento competitivo.

A avaliação do grau de participação dos colaboradores de nível operacional na detecção de diferentes tipos de falhas e a elaboração de um modelo de implantação do Sistema de Gestão Participativa constituem-se no objeto principal desta pesquisa.

A crescente busca por melhores resultados na produção e no nível dos produtos está fazendo com que a indústria invista principalmente em um dos principais recursos disponíveis da mesma: o humano. O ser humano é um dos fatores de diferencial competitivo, um dos agentes de transformação, o que pode mudar efetivamente a organização. O trabalhador é responsável pelo desenvolvimento do trabalho e pela sua melhoria.

Existem causas específicas possíveis de serem resolvidas para inúmeras falhas, sejam humanas ou operacionais, se estas forem descobertas e eliminadas. A redução dos defeitos operacionais poderá ser alcançada em ambientes

participativos, onde o coletivo é priorizado na busca das soluções. Nesses ambientes, haverá valorização das pessoas, e estas se sentindo motivadas, tendem a um aumento de sua capacidade produtiva.

A melhoria do produto é concretizada com a efetiva participação dos trabalhadores. Como afirmam Mclagan e Nel (2000, p. 42): “as empresas que envolvem seu pessoal, de maneira constante e abrangente, são mais produtivas e financeiramente bem-sucedidas do que as empresas que não fazem isso”.

O processo que busca a redução das falhas e aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, sugere-se fazê-lo de forma metódica, consistindo no uso de metodologia e efetivo envolvimento dos trabalhadores de nível operacional, tornando-os mais participativos, criativos e motivados, capazes de identificar diferentes tipos de erros encontrados nos processos de trabalho e descobrir formas de corrigi-los.

Mesmo com alto grau de tecnologia e uso de ferramentas de controle de qualidade utilizadas pelas indústrias, algumas vezes podem existir falhas que afetam o produto final.

O envolvimento dos trabalhadores tem também o objetivo de fazê-los adquirir mais cuidado e responsabilidade sobre aquilo que está sendo produzido, para que ocorra a diminuição dos defeitos e a maior conformidade e constante sucesso organizacional.

## **1.1 Problema**

A falta de participação das pessoas faz com que problemas, defeitos ou falhas na produção não sejam resolvidos. As pessoas têm conhecimento das causas, mas por uma série de motivos não ajudam a resolvê-las.

Os defeitos acontecem no processo, devido a vários fatores e muitas causas são possíveis de se solucionar. Quem conhece melhor estas são as pessoas que trabalham diretamente com o processo, como afirma Paladini (2000, p. 156) “que quem melhor conhece o problema é quem lida com ele no dia-a-dia, podendo-se esperar propostas viáveis de soluções daqueles que vivem perto dele”.

O problema é como conscientizar os colaboradores de nível operacional sobre seu papel na identificação de diferentes falhas e problemas nos processo

operacionais visando descobrir formas de corrigi-las. O Sistema de Gestão Participativa – SGP, técnica que será explorada ao longo deste trabalho, é uma forma de chegar às causas e às possíveis soluções, criando o envolvimento das pessoas de nível operacional na detecção de falhas, solução de problemas e aperfeiçoamento de processos.

## **1.2 Justificativa e Relevância**

A sociedade se encontra diante de uma transição voltada ao fortalecimento da economia, cujas raízes nascem da produção e do uso de conhecimentos. A valorização humana no trabalho, a conduta ética e a adequação inteligente do conhecimento de todos os membros das organizações complementam os focos de análises fundamentais para os estudos sobre gestão. Esses aspectos, que se originam da competência técnica e da experiência dos colaboradores, costumam representar o diferencial para o sucesso nos negócios.

O SGP é uma forma de se chegar às causas e às possíveis soluções de falhas operacionais, criando um envolvimento maior das pessoas de nível operacional, a fim de encontrar uma solução alternativa e possivelmente eficiente para o problema proposto.

A realização deste estudo terá valiosa contribuição à empresa, objeto do estudo de caso, que poderá aperfeiçoar seu atual modelo de gestão, com a implementação do SGP, que objetiva envolver a busca da cooperação no trabalho em equipe e no esforço conjunto para aproveitar potenciais dos colaboradores para sugerir, participar, identificar e solucionar problemas, com o objetivo da redução das falhas operacionais e melhoras processuais.

Aos gestores da empresa, há a colaboração e ajuda mútua dos colaboradores no sentido de aperfeiçoamento dos processos, facilitando a busca pelo desenvolvimento e aumento do sucesso organizacional.

Os colaboradores sentir-se-ão peças importantes e fundamentais no que tange o aperfeiçoamento da organização. Suas contribuições servirão inclusive de fator motivador e comprometedor das responsabilidades das pessoas na organização.

O Sistema de Gestão Participativa – SGP, através do presente estudo terá importantes contribuições para seu aperfeiçoamento, principalmente considerando-se que o modelo proposto é inédito.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor um modelo com vistas à efetiva participação dos colaboradores de nível operacional na detecção de falhas do processo, através do Sistema de Gestão Participativa - SGP.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Mensurar o grau de participação e envolvimento dos colaboradores de nível operacional na detecção de falhas e possíveis melhoras do processo operacional;
- Verificar a percepção dos dirigentes acerca da participação dos colaboradores de nível operacional no que tange a detecção de falhas e melhoramentos dos processos operacionais.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Visando alcançar os objetivos propostos e com o intuito de responder ao problema de pesquisa estabelecido, estruturou-se a Dissertação em 5 capítulos.

O **Capítulo 1**, como visto, introdutório, contempla o problema de pesquisa, sua justificativa e relevância, bem como a apresentação de seus objetivos.

O **Capítulo 2** apresenta os principais conceitos sobre organizações, cultura, clima e mudança organizacional, participação e enfim o Sistema de Gestão Participativa - SGP.

O **Capítulo 3** desenvolve os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa. Contempla o histórico da empresa em questão, o método, a abordagem, a delimitação do tema, a coleta de dados, e os participantes da pesquisa.

No **Capítulo 4** são descritos os dados obtidos através da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos resultados, e então é apresentado o modelo de Sistema de Gestão Participativa - SGP.

Apresentam-se os resultados conclusivos e sugestões para futuros trabalhos no **Capítulo 5**.

Completam a Dissertação as referências bibliográficas e apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

Este capítulo traça um referencial teórico contemplando: a primeira parte um estudo sobre *organizações*, a segunda parte traz definições acerca da *cultura organizacional*, a terceira parte descreve conceitos sobre *clima organizacional*, a quarta parte apresenta definições sobre *participação* e sua importância nas organizações; e a quinta conceitua o *Sistema de Gestão Participativa - SGP*, seus objetivos e aplicações nas organizações.

O objetivo tácito da busca na literatura é tentar identificar relações entre estes conceitos e capturar aquilo que de mais significativo pode ser ligado à idéia em estudo. Mister se faz, então, examiná-los com um pouco mais de detalhes.

### 2.1 Organizações

As organizações existem para suprir todas as necessidades dos seres humanos, como faz notar Mintzberg et al. (2006), a organização é uma grande força na sociedade, desde nosso nascimento em uma organização chamada hospital até nosso fim quando somos enterrados por uma organização chamada funerária, e quase tudo que acontece entre os dois fatos envolve organizações formais de uma maneira ou de outra.

A respeito da origem das organizações, Coelho (2004, p. 5) identifica que:

“Na Antigüidade, roupas e viveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antigüidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor.”

Com o surgimento do comércio, deu-se então origem as formas organizadas de produção, venda e compra de bens e serviços, havendo a necessidade de se juntar pessoas e recursos para atender a sociedade. Com o tempo, as organizações

ganharam complexidade e volume, então se expandiram e melhoraram a cada dia, impulsionadas pela alta competitividade e exigência da sociedade.

Aldrich (1979), por sua vez, afirma que desde os tempos remotos, o ser humano integrou-se em organizações, para alcançar objetivos e realizar tarefas que não poderiam ser feitas individualmente e que assim, a história das organizações está intimamente ligada à história da sociedade humana.

Esta relação histórica é enfatizada por Etzioni (1984), o qual define que as organizações não são uma invenção moderna. Os faraós valeram-se delas para a construção das pirâmides. Os imperadores chineses utilizaram-se delas, há milhares de anos, para a construção de grandes sistemas de irrigação. Os primeiros papas criaram uma igreja com o fim de servir a uma religião universal. A civilização moderna depende das organizações para a manutenção e a implementação do bem estar. A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas.

Recorrendo ao conceito clássico, pode-se definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo ou individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vistas a atingir um objetivo pré-determinado através de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Simon (2004) definiu organização como um complexo sistema de comunicação e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona, a cada membro do grupo, parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes, quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Pode-se definir então, que a organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, pois o resultado das mais diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças possibilitam à empresa constituir uma identidade própria.

Ao tratar sobre organizações, Souza (2005, p. 7) define:

“Uma organização é um agrupamento de recursos humanos e materiais que interagem em um dado cenário para a produção de resultados compatíveis com suas finalidades. O plano

formal é constituído por finalidades, regras e procedimentos explícitos. O plano informal é constituído por valores, representações e padrões de relação que se estabelecem entre as pessoas que a integram. A cultura organizacional caracteriza-se pela interação dos dois planos e envolve processos de percepção de necessidades, tomada de decisões, procedimentos e relações internas e externas.”

Em relação à estruturação das organizações, Mintzberg (2006) considera que as organizações possuem seis partes básicas. Na base estão seus operadores, que são as pessoas que desempenham o trabalho básico de fabricar produtos ou prestar serviços, estas pessoas formam o *núcleo operacional*. Aos gerentes o autor nomina de *ápice estratégico*, que é de onde todo o sistema é supervisionado, e em grandes organizações que exigem mais gerentes, é criada uma *linha intermediária*, que conforme o autor supracitado, é uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e o ápice estratégico.

O autor versa ainda que quando a organização é mais complexa, necessita de outro grupo de pessoas, a quem denomina analistas, que formam a *tecnoestrutura*, fora da hierarquia da linha de autoridade, e os serviços auxiliares, como exemplo de copa, serviços jurídicos ou relações públicas, compõem a *equipe de apoio*.

E finalmente, toda organização ativa tem uma sexta parte, a que se chama de *ideologia* (com sentido de cultura forte), que engloba as tradições e crenças de uma organização, que a diferenciam de outras organizações e infundem certa vida ao esqueleto.

As seis partes básicas da organização, propostas por Mintzberg (2006) podem ser visualizadas na a Figura 1.

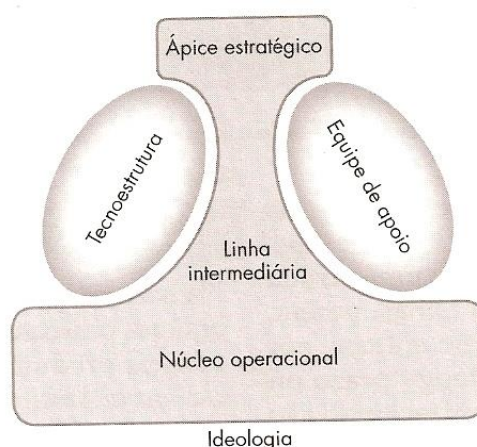


Figura 1 - As seis partes básicas da organização.  
Fonte: Mintzberg (2006, p. 186).

Existe um pequeno ápice estratégico conectado por uma linha intermediária destacada a um grande e plano núcleo operacional na base. De acordo com o pensamento do autor, essas três partes de uma organização são desenhadas em uma seqüência ininterrupta para indicar que estão normalmente conectadas por meio de uma cadeia única de autoridade formal. A tecnoestrutura e a equipe de apoio são mostradas separadamente nas laterais para indicar que estão separadas desta linha principal de autoridade, com influências apenas indiretas, e a ideologia é mostrada como um tipo de halo que circunda todo o sistema (MINTZBERG, 2006).

Conforme o autor supracitado, em uma organização as pessoas convivem socialmente, aprendem umas com as outras, assimilam novos padrões, pois dividem um mesmo espaço social e no momento que passam a compor um grupo social, incorporam os valores, sentimentos e condutas direcionadas por esse grupo. Assim, ao fazer parte de uma organização, o colaborador se ajusta a esses elementos de modo a cooperar para a realização dos objetivos organizacionais, indo, à busca também, da satisfação de suas necessidades.

O autor ainda complementa que todas as pessoas que trabalham dentro da organização, seja tomando decisões ou executando ações, são influenciadas e influenciadoras da cultura da organização, podendo afetar as decisões e até mesmo aperfeiçoar estratégias gerenciais. Sabe-se que as organizações formam-se e existem devido ao homem que, em grupo, dedica-se a alguma atividade com determinado fim e ao analisar a relação entre as organizações e as necessidades humanas, percebe-se que, historicamente, o homem tem procurado solucionar os diversos problemas inerentes à sua sobrevivência, de modo coletivo. Isso reveste de importância o existir organizacional.

## **2.2 Cultura organizacional**

Por cultura entende-se o conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os

aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais.<sup>1</sup>

Tylor (1871, p. 54), propôs uma das primeiras definições de cultura: “Aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, morais, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Outra definição vem de Ferraro (1994, p. 67): “Tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como membros da sociedade”.

Para Morgan (1996, p. 41): “Cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.”

Ou seja, cultura consiste nas maneiras com as quais as pessoas organizam suas experiências no mundo real, de forma a lhes permitir um processo contínuo de aprendizado e estruturação pessoal, visando sua sobrevivência e a de suas gerações futuras. Com o passar do tempo formam-se os fundamentos da cultura, ou seja: idéias compartilhadas e crenças sobre o mundo e a sociedade como um todo que guiam os pensamentos e ações das pessoas.

Já cultura organizacional é o sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados, que rege a interação dos elementos de uma organização, compreendendo um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos colaboradores, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização: por este motivo, o processo de mudança em algumas organizações é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização.

Para Geertz (1989), a cultura organizacional é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, o qual serve para ser interpretado e dar significado às experiências

---

<sup>1</sup> Dicionário Aurélio Século XXI – On Line

subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar seu compromisso com a empresa.

A cultura permite entender como uma organização funciona, como são encarados os problemas, porque as pessoas agem de tal forma e respondem daquela maneira aos obstáculos que encontram. A cultura faz parte da essência da organização, é um elemento constitutivo dela.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

É importante salientar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto se deve a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Segundo Robbins (2002), a maioria dos altos executivos está familiarizada com a linguagem e atividades que dão visão a seus negócios, como por exemplo: estabelecer a estratégia, objetivos e metas e a desenhar planos de como atingir estas metas através de uma série de objetivos de curto prazo. Porém, todos estes esforços podem ser bem sucedidos ou falhar, devido a um aspecto bem mais subjetivo e difícil de quantificar: a própria cultura. A cultura da organização determina quão duramente, ou alegremente seus colaboradores trabalham, quem obterá os créditos pelo o que, e o quanto a excelência é recompensada. Portanto, a longo prazo, a cultura também acabará por determinar se a organização sobreviverá.

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver e para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. O autor supracitado sugere que a revitalização e a inovação são

fatores importantes para as empresas, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização.

O esforço de entendimento mútuo dentro da empresa é uma maneira de garantir e manter o ritmo de produtividade da organização. Para montar equipes com um perfil variado é preciso de um enfoque cultural e escolher as pessoas que são diferentes. O que faz uma empresa forte é o respeito mútuo interno, é ele que poderá gerar respostas rápidas e eficientes. Se as diversidades forem integradas em torno de um único compromisso, a empresa estará sempre pronta para administrar as mudanças que forem necessárias. Só se consegue isso com uma cultura organizacional forte, onde as pessoas têm os valores e princípios da empresa disseminados de forma clara, onde todos têm orgulho de fazer parte de uma organização transparente e focada no sucesso.

Robbins (2002, p. 499) descreve que as pesquisas indicam sete características básicas, as quais mostram a essência da cultura de uma organização, como sendo:

1 - *inovação e assunção de riscos*: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores.

2 - *atenção aos detalhes*: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

3 - *orientação para resultados*: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles.

4 - *orientação para as pessoas*: o grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5 - *orientação para equipe*: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos.

6 - *agressividade*: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

7 - *estabilidade*: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do “*status quo*” em contraste ao crescimento.

Segundo Robbins (2002), cada uma destas características existe dentro de um “*continuum*” que vai do baixo ao alto grau, e sua avaliação revela a complexidade da cultura organizacional. Segundo o mesmo autor, se a cultura sobrevive e dá certo, consegue resolver os problemas que a organização encontra no seu dia a dia, acontece o processo denominado de institucionalização cultural, isto é, a organização assume vida própria, independente de seus fundadores e/ou quaisquer

de seus membros, e adquire a imortalidade. A organização passa a ter valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz.

Percebe-se que a cultura de uma organização exerce papel fundamental sobre o indivíduo, sua conduta, seus pensamentos e sentimentos.

### **2.3 Clima organizacional**

Ambientes e organizações são mutuamente explicativos, uma vez que não há organizações que existam em um vácuo social.

Ambiente organizacional é definido por Daft (2002, p. 122), como: “todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetá-la como um todo ou parte dela”.

Segundo Mintzberg (2006, p. 139):

“O ambiente compreende virtualmente tudo de fora da organização – sua tecnologia (o conhecimento básico que ela deve extrair), a natureza de seus produtos, os clientes e competidores, a localização geográfica, o clima econômico, político, e mesmo o meteorológico, nos quais deve operar, e assim por diante.”

Comentários sobre o ambiente organizacional parecem sugerir que muitas pessoas pensem somente no ambiente físico - vegetação, grau de urbanização, estrutura física, porém, este ambiente inspirou por semelhança o processo da análise do ambiente organizacional.

Daft (2002) crê que ambiente saudável é aquele em que se sabe ouvir as pessoas. O saber ouvir identifica os problemas que possam estar impedindo o crescimento das relações pessoais e organizacionais e abre canais de diálogo. Em um ambiente favorável ao diálogo o colaborador tem liberdade para expressar suas idéias e para resolver muitas questões, corrigindo erros e adequando-se quando necessário.

Para Machado (2002), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno das organizações que está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos

internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, da gestão praticada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Rodrigues (2000) identifica que o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais, desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional, constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

A autora ainda complementa que o clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

De acordo com o autor supracitado, dentro das organizações, todos querem se sentir realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível, realizam avanços. Porém, para que isso ocorra é necessário incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando no aperfeiçoamento e definição dos seus padrões e metas pessoais atuais e futuras. As equipes precisam também de treinamento para que possam ter as habilidades e conhecimentos para a execução de tarefas.

O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

Dutra (2001) considera que o trabalho faz parte da vida. É um meio de crescer, de fazer as pessoas se sentirem produtivas através de uma construção benéfica. Porém muita frustração ocorre nos ambientes de trabalho. As exigências estruturais das linhas de montagem, o autoritarismo e seus abusos, a disseminação do medo de represálias, da perda de benefícios ou mesmo do emprego, compelem as pessoas a se sentirem subjugadas, sem liberdade para falar o que pensam e o que sentem.

Entra-se em uma era de experimentação intensa, com novas formas organizacionais, a arquitetura das empresas está mudando, as relações hierárquicas estão se achatando, hoje há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era um instrumento da área de recursos humanos, passa a integrar cada vez mais a estratégia superior das empresas. Aprimorando a decisão e o clima organizacional, a gestão participativa contribui para aumentar a competitividade das organizações.

Machado (2002) nota que nos ambientes de trabalho, tudo gira em cenário de atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade, representando a forma particular de cada indivíduo lidar com toda essa realidade, criando nas relações do dia-a-dia uma atmosfera singular de cada organização ou mesmo de cada departamento. Cada setor vive um clima diferente, refletindo a forma de tratamento particular entre membros, uma maneira própria de discutir seus problemas e a forma como os líderes conduzem o trabalho e as pessoas.

Kolb et al. (1978, p. 76) afirma que:

“A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.”

Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis

## 2.4 Mudança organizacional

No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram vertiginosas, a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipe, os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar.

Esta transformação que ainda hoje impera nas organizações, exige dessas, mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, "é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança" (Robbins, 1999, p. 407), ou seja, as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

Para se adaptarem a novos e modernos modelos de gestão, as organizações precisam necessariamente passar por processos de mudança na sua cultura organizacional.

De acordo com Gibson e Hodgetts (1991, p. 333) "mudança é qualquer alteração no *status quo*". Pode-se definir a mudança organizacional como a alteração da estrutura, da tecnologia, do ambiente físico ou das pessoas de uma organização, de modo a sobreviver melhor no seu ambiente.

Para Silva (1999, p. 1), trata-se de uma mudança de época, que pode ser evidenciada na medida em que "a humanidade têm experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais", que promovem uma perda dos 'marcos de referência' que direcionavam os modelos que vigoravam anteriormente, e têm como resultado uma 'vulnerabilidade generalizada' dos cidadãos, sociedades e organizações.

Tendo em vista esse contexto em transformação e a necessidade de compreender e investigar essas mudanças, considera-se mudança organizacional enquanto um aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a

sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante; "afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (Mintzberg et al., 2000, p. 106). Além disso, Weick e Quinn (1999, p. 381) salientam que "a mudança nunca começa porque ela nunca para", portanto, é um processo constante e o ideal seria denominá-lo de 'mudando' ao invés de mudança, para dar essa idéia de processo contínuo.

Porras e Robertson (1992, p. 287) definem mudança organizacional como:

"Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional."

Nas organizações o termo 'mudança' tornou-se uma palavra de ordem, porém, muitas empresas não estão conseguindo realizá-la de forma que garantam uma vantagem competitiva e seu próprio crescimento devido a inúmeras barreiras, como resistência dos colaboradores, alguns custos inerentes ao processo, dentre outros.

Para Ulrich (1998, p. 189), "os vencedores não se surpreenderão diante das mudanças imprevistas com que se defrontam; terão desenvolvido a capacidade de adaptar-se, aprender e reagir. Os perdedores gastarão tempo tentando controlar e dominar a mudança em vez de reagir a ela com rapidez".

Como os fatos se alteram com rapidez, a mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir.

Segundo Motta (1998), as mudanças terão que ser perseguidas e introduzidas antes de se saber seu total sentido e sem garantia de êxito. Assim, a mudança pode vir a tornar-se um ônus, pois os seres humanos tendo uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho, com o processo de mudança, necessitam rever a maneira de pensar, agir, comunicar, inter relacionar-se e de criar significados para a própria vida.

Motta (1998, p. 3) afirma que: "mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado – tão promissor quanto ameaçador". O processo de mudança nas organizações é historicamente tenso e controvertido, gerando conflitos, afetando o clima organizacional e a qualidade de vida, pois caracteriza-se por um misto de expectativas positivas e de receios em relação ao próprio indivíduo, ao seu trabalho

e à sua organização. A mudança ameaça as pessoas com a alteração no seu sistema de ganhos e perdas, surgindo um clima de insegurança. Aqueles que propõem a mudança sentem-se motivados, eufóricos, enquanto os menos informados e mobilizados sentem medo, desconfiança, resistem ou temem conseqüências negativas. Surgem as resistências, as críticas, os conflitos, resultando em desgaste para os programas de inovação. “Em conseqüência, impõe-se a necessidade de um gerenciamento mais eficiente da força de trabalho que, cada vez mais conscientizada e instruída, não aceita com facilidade trabalhar em condições pouco adequadas e satisfatórias”. (FERNANDES, 1996, p. 13).

Wood et al. (2000) reforça que mudança organizacional é um evento psicológico, complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado.

As estratégias adotadas pelas organizações, através da implementação de ações de melhoramento operacional, visando à sobrevivência, à competitividade e à melhoria da qualidade de produtos e serviços, têm forte influência na qualidade de vida das pessoas, pois segundo Bom Sucesso (1998), resistências e inabilidades na condução dos programas de mudança comprometem o envolvimento e geram tensões.

Para Wood et al. (2000), deve-se avançar na compreensão dos fatores que catalisam o processo de mudança, identificar os elementos que podem determinar seu sucesso, discutir a possibilidade de planejar ou controlar um processo dessa natureza, compreender melhor como interagem estratégia, estrutura e cultura durante o processo.

## 2.5 Participação

A palavra *participação* origina-se do latim *participatione*, e na totalidade das descrições encontradas em dicionários da língua portuguesa, descreve-se participação como ato ou efeito de participar, comunicar, saber fazer, informar.

A participação do povo nas decisões existe desde a antigüidade, e teve origem com o termo *democracia*, que do grego significa *demos* do povo e *kratia* governo.

A participação refere-se, segundo definições formais, ao ‘tomar parte’ das ações e decisões. Em uma organização empresarial pode-se considerar a possibilidade dos trabalhadores participarem ‘de fato’ no âmbito gerencial e/ou operacional. Para IIDA (1989, p. 33): “Uma administração que consiga envolver os próprios trabalhadores na busca de soluções só poderá obter vantagens, porque não há ninguém que conheça melhor o trabalho do que eles mesmos”.

É através da participação que os profissionais se envolvem com os objetivos e resultados das organizações e se sentem parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura organizacional. A participação das pessoas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação dos colaboradores, melhorando o clima organizacional. Entretanto, participar não é natural nos modelos administrativos convencionais. Muitos paradigmas mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização, desperdiçando o potencial de contribuição das pessoas.

A gestão democrática e participativa amplia as possibilidades de satisfação das necessidades intrínsecas das pessoas, pelo envolvimento mais efetivo de todos na elaboração e conquista dos objetivos organizacionais, permitindo a ampliação do horizonte de desenvolvimento individual.

Para Leal Filho (2007, p. 60) “participação trata-se de um sistema de exercício de autoridade que responde a forças que atuam no mundo das organizações.” Já Motta (1998) compreende a participação como todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seus destinos, representando a influência dos indivíduos abaixo do nível de direção.

Ferreira (1997) cita os estudos de Elton Mayo, publicados a partir da década de 1930, em que defendia a possibilidade de participação nas decisões por parte dos trabalhadores como um fator fundamental de sucesso empresarial. Defendia especificamente a participação na forma de realizar uma tarefa.

A partir da década de 1980, a discussão sobre a maior participação dos funcionários nas decisões das empresas passou a ter mais intensidade em virtude das transformações sociais dessa época, em que a defesa da democracia e os movimentos de trabalhadores contribuíram com o desenvolvimento desse tema.

Zanini (2007, p. 9) percebe que “[...] um novo pensamento vem se desenvolvendo: o de que precisamos nos relacionar cooperativamente para avançar no sentido de criar valor para as organizações e para a sociedade.”

Percebe-se a participação nas organizações como uma forma de aqueles que atuam diretamente nos processos, poderem opinar acerca de rotinas e procedimentos operacionais, como faz notar Mintzberg (2006, p. 53):

“Outras pessoas podem tornarem-se os meios para que as coisas sejam feitas, não o gerente em si, ou mesmo a substância dos pensamentos do gerente. Se os papéis de informação dominavam nosso pensamento anterior sobre trabalho gerencial, agora as pessoas entraram em cena, como entidades ‘motivadas’ e depois ‘dotadas de poder’”.

Já Marques (2006, p. 162) crê que:

“[...] queiramos ou não, gostemos ou não, todas as pessoas aprenderam a pensar, a desenvolver seus próprios conceitos, a ter sua própria visão de mundo. E a gestão contemporânea tem dois caminhos: ou aprende a ouvir todas as vozes que ‘carregam’ os projetos, e, com isso, amplia a ‘diversidade genética’ do ambiente de decisões e gera um forte processo motivacional, ou mantém-se fechada em sua redoma e despreza a riqueza intelectual existente, provocando a frustração daqueles que não são ouvidos e, não raramente, a rebeldia dos que constroem seus próprios ‘castelos’ dentro das empresas, desenvolvendo seus projetos individuais em detrimento dos projetos mais amplos, como ‘filhos rebeldes sem causa’ das organizações.”

Porém, como afirmam McLagan e Nel (2000, p. 50): “Participação não é sinônimo de envolvimento de todo mundo em tudo.” Participar é doar-se de forma a assegurar que sua opinião, idéia ou sugestão trará efetivas melhoras à organização, sem, contudo querer que um fato lhe traga benefícios e ascensão pessoal e profissional.

Leal Filho (2007, p. 25) comenta:

“Estudos revelam que práticas organizacionais participativas melhoram o desempenho da gerência na administração dos conflitos entre funcionários. Tais práticas têm influência direta no alcance dos objetivos organizacionais. São as chamadas funções positivas da participação que provocam aperfeiçoamentos na gerência, proporcionando melhores índices de produção e de produtividade; melhora na distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles envolvidos em seus resultados; melhora na redistribuição do poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino da organização; melhora na interação e no compartilhamento de valores entre funcionários e direção das organizações, visando a desenvolver também a identificação, a lealdade e a aceitação de valores

comuns. Há também aumento na satisfação de indivíduos com o trabalho realizado, assegurando melhor interação com o grupo.”

Diante das várias citações de exímios pesquisadores, pode-se, portanto, sintetizar que a participação nas organizações pode ser vista como um modelo de gestão em que a crença na capacidade de diferentes pessoas é fundamental e um fator motivador de muita qualidade. É através da participação que os profissionais se envolvem com os objetivos e resultados das organizações e se sentem parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura e melhorando o clima organizacional.

## **2.6 Sistema de Gestão Participativa**

A gestão participativa é uma política de gestão que valoriza a capacidade das pessoas em tomarem decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e competitividade das organizações.

Este método permite a participação dos colaboradores em algumas decisões nas organizações, de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, agregando mais valor às funções e às pessoas das quais participam.

O envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seus próprios objetivos pessoais, resulta em uma variedade de condutas que apóiam a missão da organização visando obter maior produtividade em suas ações.

A condição básica para ocasionar a internalização dos objetivos do sistema é a auto-realização do indivíduo ao participar na consecução de tais objetivos, pois o indivíduo vê a organização como sua própria criação, participando de algumas decisões, de modo que a organização se torna parte dele e ele parte dela.

Silva (1996) comenta que a gestão participativa caracteriza-se por ser uma forma de organização do trabalho que permite aos colaboradores, o controle dos resultados do seu trabalho, assim como, certo controle sobre o próprio trabalho.

Uma proposta que oferece maior participação e um ambiente cognitivamente mais saudável, resultando, assim, em aumento de produtividade na organização.

Este modelo de gestão indica caminhos para soluções nas quais os colaboradores informam as possíveis causas dos problemas e participam de suas soluções, porque são os operadores que, ao realizarem suas tarefas, produzem ou não os produtos defeituosos, embora as causas possam ser decorrentes de máquinas desgastadas, ou componentes defeituosos. Um dos princípios da gestão participativa é que a operação não falha propositalmente, pois os operadores são treinados e capazes.

O SGP envolve a busca da cooperação no esforço conjunto para aproveitar potenciais dos colaboradores para sugerir, participar, identificar e solucionar problemas, com o objetivo da redução das falhas operacionais.

Leal Filho (2007) argumenta que o foco da participação está centrado na tarefa e que tem como objetivo motivar os colaboradores. Como também faz notar MILL (2007<sup>2</sup>, p. 70):

“A natureza humana não é uma máquina que se monta a partir de um modelo e que é preparada para fazer exatamente o trabalho que lhe é designado. É uma árvore que precisa crescer e desenvolver-se, em função das forças internas que fazem dela um ser vivo.”

Motivados à flexibilidade de opiniões na rotina de trabalho, estando cientes que seus palpites, quando relevantes, poderão acrescentar melhoras nos procedimentos, os colaboradores trabalham sempre com o intuito da busca daquilo que possa ser benéfico à organização, pois sabem que não será em vão a sua colocação.

Há porém, que se estar preparado para aceitação ou rejeição de idéias, pois nem sempre o pensamento de um indivíduo está em sincronia com os propósitos, missão e visão organizacional. É necessário que todos estejam preparados e haja uma flexibilidade tanto da organização quanto de seus atores no momento em que efetivamente participam nas decisões.

Marques ao analisar o comportamento das pessoas no Sistema de Gestão Participativa considera que “[...] é muito mais fácil percorrer um caminho quando se ajudou a idealizar”. (MARQUES, 2006, p. 6).

A exemplo de Marques, Leal Filho (2007, p. 98), também nota que:

---

<sup>2</sup> Revista HSM Management: Informação e conhecimento para a gestão empresarial. N° 62 – maio-junho, 2007. Análise de redes – elogio à interdependência.

“Quando efetiva, a participação proporciona às pessoas o sentimento de que estão com o controle de seu destino e com o da organização. O comprometimento aumenta quando os funcionários vislumbram que seus esforços podem fazer a diferença e que eles fazem parte do processo produtivo. Quanto maior a participação e envolvimento dos funcionários, maior o comprometimento com o trabalho.”

A gestão participativa amplia as possibilidades de satisfação das necessidades intrínsecas das pessoas, pelo envolvimento mais efetivo de todos na elaboração e conquista dos objetivos organizacionais, permitindo a ampliação do horizonte de desenvolvimento individual.

Leal Filho (2007, p. 16) menciona que:

“Fortalecer uma visão compartilhada estratégica de longo prazo dos negócios requer uma perspectiva integradora e participativa, que tende a impulsionar o comportamento e a criatividade no trabalho, tão importantes na agregação de valor aos produtos e serviços.”

Os membros que participam das decisões e soluções na equipe sentem-se compromissados com o sucesso do trabalho desenvolvido. Existe também a preocupação da melhoria do produto por parte dos membros da equipe, eles se sentem como parte do esforço de equipe para alcançar este objetivo.

Medeiros (1994, p. 19) afirma que:

“A abordagem participativa enfatiza que a qualidade é tarefa de todos e que somente com a participação e o esforço de todos, a qualidade será atingida. Esta abordagem supõe que quem melhor conhece os problemas da linha de produção e qualidade, e também quem pode sugerir melhores soluções é quem lida com eles no dia-a-dia, pois se supõe que todos os trabalhadores são criativos e têm inteligência, independente da posição hierárquica que ocupem”.

O SGP somente é possível onde não houver alienação, mas sim liberdade para exercer o controle sobre suas metas e atividades dentro de um objetivo pré-estabelecido pela organização. Pinchot (1993) apud Fiates (1997) ressalta que os modelos de organização do trabalho que aumentem a margem de escolha e participação dos funcionários são mais bem sucedidos que os modelos burocráticos, uma vez que proporcionam às pessoas mais oportunidades de se relacionarem e auto-organizarem, exigem um autogerenciamento mais responsável e uma maior carga cognitiva e de conhecimento.

A comunicação, neste modelo, flui em todos os sentidos e a empresa faz investimentos de forma a buscar mais flexibilidade e eficiência. O trabalho é realizado basicamente em equipes formadas espontaneamente, pois as relações interpessoais são baseadas na confiança, na participação e na responsabilidade conjunta.

Para desenvolver um sistema de organização do trabalho e gestão mais participativa é necessário buscar soluções que objetivem a qualificação dos envolvidos e redefinição dos papéis e funções, delegando maior responsabilidade sobre os processos e responsabilidade pelos seus resultados, bem como, apoiando uma maior autonomia na tomada de decisões. É importante criar uma cultura organizacional que valorize uma postura mais crítica, fazendo de todos os eventos uma oportunidade de aprendizagem individual ou coletiva.

O sistema participativo integra o homem totalmente na organização, respeitando não só suas dimensões biológicas e sociais, mas principalmente sua dimensão política baseada na racionalidade do cálculo e na racionalidade substantiva calcada no julgamento de valores.

No entanto, a implantação de um SGP que contemple todas as características mencionadas não é tarefa fácil, é preciso transpor diversas barreiras arraigadas em paradigmas ultrapassados para alavancar mudanças realmente significativas neste sentido.

Silva et al. (2007, p. 97) versa que:

“Essa forma de administrar não é nova. Entretanto, o que se observa, em geral, é a dificuldade em aplicá-la no ‘chão de fábrica’, parte em função das dificuldades de motivação do time, parte em função de interesses em manter os processos e da própria resistência à mudança, que acarreta maiores responsabilidades.”

Já Quick (1995, p. 32) apresenta a seguinte dificuldade: “...não é fácil obter a participação dos funcionários. Às vezes as pessoas levam muito tempo para desenvolver a confiança e a credibilidade necessárias para que o gerenciamento participativo funcione”, e também há que se ter claro que nem sempre é possível colocar em prática todas as opiniões, e para isto as pessoas também devem estar preparadas. Welch (2005, p. 51) argumenta:

“Não estou dizendo que as opiniões de todos devem ser postas em prática e que todas as queixas devem ser satisfeitas. Obviamente, algumas pessoas têm melhores idéias do que outras, algumas pessoas são mais inteligentes, mais experientes ou mais criativas. Mas todas devem ser ouvidas e respeitadas. Elas querem isso e você precisa disso.”

Para que o SGP obtenha êxito, sugere-se trabalhar e treinar os indivíduos em relação à motivação, confiança, coragem e então, participação.

## **2.7 Treinamento, motivação, confiança e coragem**

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar aprendizagem.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), consideram que:

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.”

Carvalho e Nascimento (1997) assinalam que o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

A motivação refere-se ao motivo pelo qual as pessoas se envolvem em um determinado esforço. Pode-se entender motivação, como uma energia, uma tensão, uma força, ou um impulso interno aos indivíduos, e o trabalhador quando motivado, aplica seus conhecimentos, individual e coletivamente, para agregar valor ao longo da cadeia produtiva da organização.

Acreditar que a motivação age como fator influenciador do comportamento do indivíduo nas organizações e entender como se dá o agrupamento dos aspectos relacionados a ela, auxiliam no planejamento e implantação das ações de gestão participativa. A boa gestão organizacional deve estar alerta ao fato de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive.

Imprescindível para que a gestão participativa funcione, é também, o desenvolvimento e a prática da confiança, e esta é um fenômeno emocional, baseado em empatia, sensações e sentimentos.

Confiar em alguém significa colocar-se voluntariamente vulnerável e dependente do comportamento do outro. Confiança se conquista, se inspira e se constrói num plano de interesses em comum, objetivos compartilhados, afinidades de valores, respeito e consideração.

Zanini (2007, p. 63) menciona que:

“[...] a relevância da confiança interpessoal dentro das empresas está relacionada diretamente à redução do risco comportamental e, conseqüentemente, ao aumento da motivação dos colaboradores em cooperarem espontaneamente uns com os outros para a produção do bem coletivo.”

Navarra e Gasalla (2007) consideram que a confiança estimula as pessoas a relacionar-se de maneira mais aberta e franca, compartilhar experiências e conhecimentos, comprometer-se com os objetivos da empresa, engajar-se na solução de problemas e participar dos processos decisórios e ainda complementam:

“A confiança é reconhecida como um fenômeno emocional que predispõe as pessoas a se integrar e se abrir para trocas, o que fomenta a cooperação e a transferência do saber; encoraja-as a dizer o que pensam e experimentar sem medo de ser punidas, o que favorece a inovação; derruba barreiras defensivas e colabora com o fluir da organização. Ela pode ser a chave para navegar através da complexidade e incerteza dos novos cenários organizacionais.” (NAVARRO e GASALLA, 2007, p. 84)

Com a confiança adquirida, o próximo passo é desenvolver nos colaboradores, a coragem em expor suas idéias e efetivamente participar. Quando as pessoas além de pensar que suas idéias estão certas, estão comprometidas emocionalmente com elas, defendem-nas a ferro e fogo. Isso é coragem.<sup>3</sup>

A valorização humana no trabalho, a conduta ética e a adequação inteligente do conhecimento complementam os focos de análises fundamentais para os estudos sobre gestão empresarial. Esses aspectos, que se originam da competência técnica e da experiência dos colaboradores, costumam representar o diferencial qualitativo para o sucesso nos negócios.

---

<sup>3</sup> Revista HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial. Nº 52 – setembro – outubro, 2005. Sob a armadura da coragem, p. 61.

Para Leal Filho (2007, p. 98):

“Os trabalhadores mais motivados, instruídos, treinados e, sobretudo, os mais informados, são mais propensos a cooperar com os demais na superação contínua dos padrões de produtividade e qualidade. Com a mobilização de idéias de um maior número de pessoas para o alcance de objetivos comuns, evita-se a formação de funcionários submissos e servilmente obedientes.”

Motivados, com a confiança pairando em todos os ambientes da empresa e imbuídos de coragem, os colaboradores sentir-se-ão à vontade e capazes de observar inovações, participar e colaborar na constante busca de melhorias das tarefas rotineiras do processo operacional.

“A prática da participação organizacional favorece a manutenção do senso de comunidade e do espírito de corpo dentro da organização. Tal prática contribui para a formação de um clima de comprometimento, amizade e um sentido de posse daquilo de que esteja fazendo parte, em oposição a um clima fragmentado e de discórdia.” (LEAL FILHO, 2007, p. 98)

Quando atingidos os objetivos esperados através da motivação, da confiança, da coragem e da efetiva participação, dá-se início ao Sistema de Gestão Estratégica Participativa - SGP.

## 3 METODOLOGIA

---

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Este conjunto metodológico é denominado de delineamento da pesquisa.

Para Yin (2002), o objetivo principal do delineamento da pesquisa é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, a pergunta de pesquisa delineada.

Neste estudo, o delineamento da pesquisa tem seu início na apresentação do histórico da empresa estudada e sua atuação nos dias de hoje, na seqüência, discorre-se sobre o método de pesquisa, a abordagem, a delimitação do tema, coleta de dados e participantes da pesquisa.

### 3.1 Histórico da empresa<sup>4</sup>

Quando o primeiro produto John Deere foi fabricado, a assinatura da Declaração de Independência dos Estados Unidos havia completado pouco mais de 50 anos e os pioneiros americanos migravam das populosas cidades do leste para os campos férteis do centro da América e para o grande oeste. Começavam os anos 1800, e cultivar o novo solo era uma tarefa árdua até que um ferreiro empreendedor, chamado John Deere (Figura 2), recém-chegado em Grand Detour, oeste de Illinois, construiu um arado autolimpante, revolucionando o cultivo da época, impulsionando a moderna Era da Agricultura.

---

<sup>4</sup> Texto adaptado de [www.deere.com](http://www.deere.com). Acesso em 08 mai. 2008.



Figura 2 - John Deere.  
Fonte: [www.deere.com](http://www.deere.com).

A empresa foi fundada em 1837, a partir da visão do ferreiro John Deere de que os arados da época não apresentavam um bom desempenho nos solos pegajosos. A terra ficava grudada e tinha que ser removida manualmente. O preparo do solo, chave do desenvolvimento agrícola naquela época, era lento e ineficiente.

Convencido de que o arado com uma superfície bem polida deveria ser autolimpante na medida em que se movimentava, John Deere construiu o implemento (Figura 3) utilizando aço de uma lâmina de serra quebrada. Logo, a fabricação de arados se tornou o foco principal da empresa.

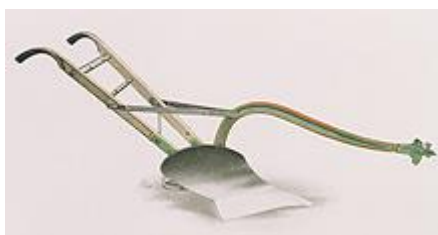


Figura 3 - Arado autolimpante construído por John Deere.  
Fonte: [www.deere.com](http://www.deere.com).

A proximidade com o rio Mississippi levou a empresa a mudar-se para Moline. A facilidade do transporte oferecido pelo rio viabilizava a chegada das matérias-primas e a distribuição dos cerca de 1000 arados produzidos por ano para o mercado. Em 1868, a empresa passou a chamar-se Deere & Company.

Já a união entre a John Deere e a SLC completou 22 anos em janeiro de 2001. No ano de 1979 a John Deere formalizou sua associação com a Schneider Logemann & Cia Ltda ao adquirir 20% do seu capital.

Fruto dessa aliança, na área de colheitadeiras, a partir de 1979, já se desenvolvia produtos mais elaborados. Em 1983, saía da fábrica, na cor verde, a primeira colheitadeira SLC modelo 6200, fato que marcou a influência da tecnologia John Deere.

Com horizontes ampliados, a SLC – John Deere voltou-se também ao plantio, graças à tecnologia John Deere adequada às condições brasileiras. No mesmo ano de 1983, a fábrica de Horizontina passa a produzir plantadeiras, diversificando a produção e aumentando a linha de produtos. Ao mesmo tempo intensificava-se o intercâmbio de filosofias de manufatura, gestão da qualidade e condução de negócios.

Em 1996, motivada pela identidade de ideologias, princípios e objetivos, foi constituída a SLC – John Deere Ltda. Com injeção de novos recursos, a John Deere passa a controlar 40% do capital da nova empresa.

O controle acionário, no entanto, é transferido a John Deere em 1999, três anos após o início da produção de tratores SLC – John Deere.

No mercado há 56 anos, líder em vendas de colheitadeiras e com expressiva participação no setor de máquinas agrícolas, a SLC foi a parceira ideal pelo seu conhecimento e pela sua penetração no *agribusiness* brasileiro por sua base industrial em Horizontina / RS, Brasil. Ingredientes essenciais agregados à competência tecnológica e corporativa da John Deere.

O sonho de crescer foi concretizado a passos firmes, no momento certo, com nome e sobrenome. De um lado, a Schneider Logemann, madura, sabia que não poderia sozinha, fazer frente à concorrência internacional. Do outro, a John Deere, então líder mundial, já vislumbrava a entrada no mercado brasileiro.

A sintonia entre as duas empresas já existia quando Jorge Logemann, então presidente da SLC, responsável pela costura e construção do relacionamento com a John Deere, percebeu a motivação daquela empresa para uma aproximação com a visão do longo prazo.

As máquinas fabricadas para o mercado brasileiro e internacional agregam as vantagens de uma empresa globalizada, de um lado pela fonte tecnológica e, de outro, pelo amplo conhecimento das necessidades dos mercados regionais.

Atualmente, a unidade da John Deere no Brasil é responsável por 60% do total das exportações brasileiras de colheitadeiras. As máquinas produzidas nesta unidade respondem por 50% da colheita de grãos no País.

Desde sua fundação, a John Deere cresceu para ser líder mundial na fabricação de máquinas agrícolas. Mais tarde, consolidou-se no mercado de equipamentos para construção. A empresa também fornece serviços financeiros, como crédito para comercialização de seus produtos e serviços.

Com negócios ao redor do mundo e com cerca de 50 mil funcionários, a Companhia possui 33 fábricas localizadas em 12 países. Além dos Estados Unidos, está presente na África do Sul, Alemanha, Argentina, Brasil, Canadá, China, Espanha, França, Holanda, Índia e México. Também tem escritórios de vendas nos EUA e em 11 países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Canadá, China, Espanha, França, Inglaterra, Itália, México e Uruguai.

No início de 2006, a John Deere passou a centralizar no Brasil, em um escritório em Porto Alegre, o comando das operações na América do Sul.

O crescimento da capacidade de produção da John Deere no Brasil continuou, com o anúncio de investimentos para a construção de uma nova fábrica de tratores, em Montenegro (Figura 4), no Rio Grande do Sul, inaugurada em maio de 2008.



Figura 4 - Fábrica da John Deere - Montenegro/RS.  
Fonte: [www.deere.com](http://www.deere.com).

Local onde foi desenvolvida a presente pesquisa, é destinada à produção de tratores, a unidade possui 68 mil metros quadrados de área construída em um terreno de 96 hectares.

### **3.2 Método**

Para Inácio Filho (2004, p. 71), metodologia consiste em um conjunto de procedimentos e técnicas utilizadas no processo de investigação, incluindo os aspectos relacionados a como fazer a pesquisa. Pode-se dizer ainda que a metodologia está relacionada com a postura ideológica do investigador, com seus objetivos e pressupostos.

A prática de pesquisar utiliza um conjunto de técnicas que permitem o desenvolvimento da pesquisa nos diferentes momentos de seu processo. Pesquisa pode ser entendida como uma atividade voltada para a solução de problemas, composta de busca, indagação, investigação, e vem a ser atividade que permite a elaboração de um conjunto de conhecimentos, que auxilia na compreensão da realidade e orienta as ações (PÁDUA, 2000, p. 31). Toda pesquisa tem uma intencionalidade, que consiste em elaborar um conjunto de conhecimentos que possibilitam compreender e transformar a realidade.

Pesquisa não é apenas confirmação ou reorganização de dados já conhecidos ou apenas elaboração de idéias, ela exige comprovação e verificação. O pesquisador não deve se deixar levar pelo problema, e sim, observá-lo de forma objetiva e racional. Não deve buscar somente os dados que confirmem suas hipóteses, mas comprovar, sem fazer juízo de valor, deixando que os dados e a lógica levem à solução real e verdadeira. As conclusões e generalizações devem ser feitas com cuidado, considerando as limitações da metodologia, dos dados coletados e dos erros de interpretação (MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 26).

### **3.3 Abordagem**

O tipo de pesquisa utilizado foi o descritivo de caráter quali-quantitativo, em conformidade com os objetivos do trabalho. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: ela tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; ela é descritiva; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação

essencial do investigador; pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados. Já em relação à pesquisa quantitativa, Figueiredo (1999) afirma que existe uma tendência em se acreditar que as técnicas de pesquisa social quantitativa são mais científicas, justamente pelo fato de serem mais objetivas ou matemáticas. O autor explica ainda, que essas técnicas quantitativas, oferecem maior segurança e procedimentos internos para correção, pois os instrumentos utilizados são padronizados e estruturados.

Optou-se pelo estudo de caso, pois, através desse método, é possível uma "profundidade e riqueza maior nos procedimentos, dando assim, mais embasamento à pesquisa" (CAMPOS, 2000, p. 206).

Um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica. Baseia-se fortemente no trabalho de campo. Estuda uma dada entidade no seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações, documentos e artefatos (YIN, 2002, p. 50).

### **3.4 Delimitação do Tema**

Com relação ao local da pesquisa, Merriam (1988) indica que a escolha do local de estudo seja pautada pelo método de amostragem não probabilístico, e 'proposita', na medida em que o pesquisador desenvolver *insights* e compreender o fenômeno sob investigação, o local de estudo escolhido deverá ser aquele com o qual o pesquisador tenha a possibilidade de obter mais informações e apreender mais elementos para análise. E ainda versa que a unidade de análise pode ser: um indivíduo, um programa, um evento, um grupo, uma intervenção ou uma comunidade.

A presente pesquisa apresenta um estudo na John Deere unidade de Montenegro / RS, a fim de avaliar o grau de participação dos colaboradores de chão-de-fábrica na detecção de falhas operacionais e colaboração na descoberta de soluções e a percepção dos dirigentes em relação a esta participação e propor um modelo de Sistema de Gestão Participativa – SGP.

### 3.5 Coleta de Dados

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas através de protocolos de avaliação, as secundárias provêm de livros, revistas especializadas, jornais e *sites da internet* sobre o assunto.

Selltiz et al. (1987) consideram que, quaisquer que sejam as quantidades e o tipo de interpretação, o ponto de partida é o auto-relato do sujeito. Por isso, geralmente, o investigador só pode coletar material que o sujeito possa relatar e esteja disposto a fazê-lo.

No presente trabalho, a coleta de dados deu-se por meio de protocolos de avaliação (Apêndice A) compostos de 15 questões fechadas e uma questão aberta entregues aos colaboradores de nível operacional para que eles próprios pudessem individualmente ler e responder por escrito. As 3 primeiras questões buscavam caracterizar os colaboradores e as demais questões tinham o intuito de investigar as atitudes dos colaboradores perante situações que os remetem a participar e opinar em questões de cunho tipicamente gerencial, verificar o grau com que os colaboradores de nível operacional percebem problemas e desvios à medida que vão surgindo na execução de tarefas ou área de responsabilidade e identificar se os mesmos propõem ações corretivas que possam prevenir ou solucionar os problemas.

Em relação aos dirigentes, os protocolos de avaliação (Apêndice B), também entregues para que cada qual pudesse ler e responder por escrito, foram compostos de 8 questões abertas entregues aos gerentes e aos supervisores dos setores investigados. As questões aplicadas possuíam o objetivo de verificar se os dirigentes estão ou não preparados a ouvir e aplicar as idéias dos colaboradores e qual sua forma de reação.

Ruiz (1978) considera que os questionários têm a vantagem de poder ser aplicados a um grande número de informantes ao mesmo tempo.

Os protocolos de avaliação utilizados para esta pesquisa foram adaptados de Leal Filho (2002) e podem ser visualizados nos apêndices deste trabalho.

### **3.6 Participantes da Pesquisa**

Para a realização do presente trabalho, coletaram-se dados referentes à participação dos colaboradores de nível operacional na detecção de falhas no processo operacional e à visão dos dirigentes em relação a esta atitude dos colaboradores.

Fizeram parte do grupo de estudo os colaboradores da John Deere Montenegro / RS, dos setores de Montagem de Cabines, Montagem de Eixo Dianteiro, Soldagem, Montagem de Chassi, Usinagem, Montagem Final, Manutenção, Pintura e Transmissão 5000 e seus respectivos supervisores e gerentes.

Foram enviados protocolos de avaliação via correio para a empresa pesquisada, para a população de 371 colaboradores de nível operacional, obteve-se retorno de 85 que supera os 77 mínimos desejados, com erro amostral de 10%. Já em relação aos dirigentes obtiveram-se respostas de 8 questionários dos 15 gestores, entre supervisores e gerentes dos setores pesquisados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

---

### 4.1 Colaboradores de Nível Operacional

A seguir são apresentados os resultados e discussões referentes aos protocolos de avaliação aplicados a 85 colaboradores de nível operacional e a 8 dirigentes da John Deere - Montenegro / RS.

Para o tratamento dos dados no decorrer deste capítulo, fez-se uso de ferramentas de estatística descritiva, que é um ramo da estatística que aplica várias técnicas para descrever e resumir um conjunto de dados. O termo estatística descritiva refere-se a procedimentos que resumem e apresentam dados quantitativos, de maneira que revele as características da distribuição de dados.

Os resultados e as análises aqui apresentados fazem parte dos resultados encontrados após a tabulação das respostas da pesquisa.

Dos colaboradores de nível operacional que foram pesquisados, 4 são do setor de montagem de cabines (MCA), 1 do setor de montagem de chassi (MCH), 3 da montagem de eixo dianteiro (MED), 12 da montagem final (MF), 5 da manutenção (MN), 14 da pintura (PR), 5 da solda (SO), 8 não responderam o setor (SS), 5 da transmissão 5000 (TR) e 28 da usinagem (US), conforme a Figura 5.

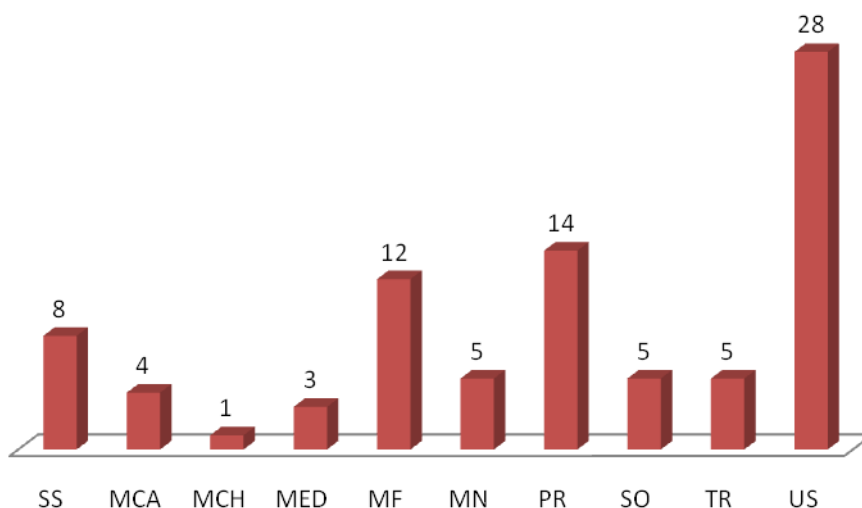


Figura 5 - Número de colaboradores investigados por setor.

Verifica-se que maior parte dos pesquisados estão no setor de usinagem, 32,94% do total, seguidos por 16,47% do setor de pintura e 14,12% do setor de montagem final.

A maioria dos pesquisados, ou seja, 35,06% destes ocupam o cargo de operador de máquina, seguida de 28,57% de montadores, 12,99% de pintores, 7,79% de técnicos de manutenção, 6,49% de operadores de produção, 5,19% de soldadores, 2,60% de operadores de linha e 1,30% de técnicos de processo.

No que tange a idade dos pesquisados, a maioria, ou seja, 61,18% possuem entre 20 e 30 anos de idade, seguidos de 28,24% que possuem entre 30 e 40 anos, 8,24% que possuem a faixa etária entre 40 e 50 anos e uma minoria de 2,35% que tem menos de 20 anos.

Ao verificar a escolaridade dos colaboradores de nível operacional, verificou-se que 72,94% dos respondentes possuem o 2º grau completo, 22,35% estão cursando uma graduação, enquanto que 2,35% dos pesquisados possuem o 1º grau completo, 1,18% têm o primeiro grau incompleto e 1,18% são graduados. Todos colaboradores são alfabetizados e a maioria está com o 2º grau completo ou cursando o ensino superior, o que demonstra a preocupação em aperfeiçoamento e desenvolvimento por parte dos pesquisados.

Quanto à carga horária de trabalho, a maioria dos colaboradores, ou seja, 54,76% destes trabalham mais de 8 horas diárias na empresa, enquanto que

44,05% dedicam 8 horas diárias ao trabalho e apenas 1,19% do total possuem carga horária de 6 horas de trabalho.

Ao serem questionados se podem ou não conversar uns com os outros enquanto executam suas tarefas, um grande número de colaboradores, representando 72,29% do total de respondentes, afirma que sim, que podem conversar todo e qualquer assunto, enquanto 27,71% dos colaboradores relatam que podem conversar somente assuntos relacionados à execução de suas tarefas. Com as respostas, pode-se perceber que há liberdade para diálogos e formação de grupos informais na empresa, pois nenhum dos colaboradores sustenta que as conversas venham a ser proibidas ou interrompidas pelos supervisores.

Na Figura 6, observa-se que os colaboradores quando questionados sobre sua atitude ao perceber alguma falha no processo operacional, quase que a totalidade, ou seja, 96,47%, relatam que sempre que verificam que algo foge a normalidade dos processos, avisam o mais breve possível ao seu supervisor, o que demonstra o comprometimento dos colaboradores, 2,35% dos pesquisados, afirmam que esperam uma boa oportunidade para avisar ao seu supervisor e apenas 1,18% aponta que ao perceber que algo não está bem, fica quieto e faz de tudo para que ninguém perceba a anormalidade.

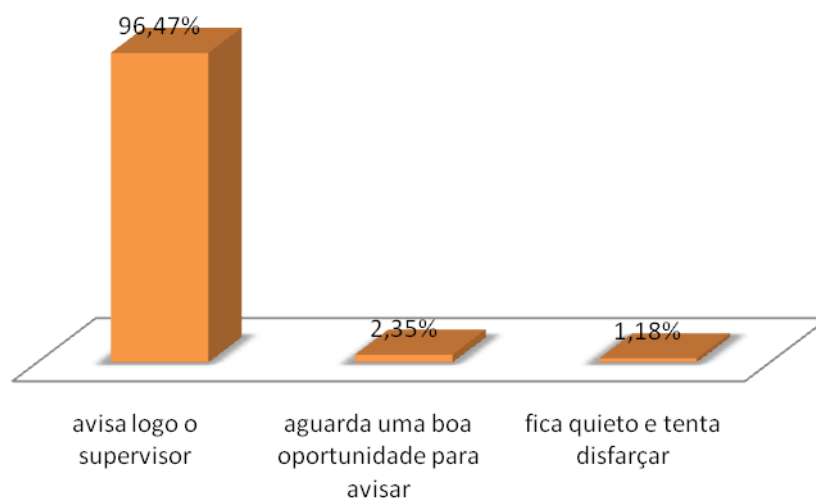


Figura 6 - Atitude do colaborador ao perceber alguma falha no processo.

Quando questionados sobre sua atitude quando verificam que algum colega de trabalho não está executando suas tarefas como deveria, 97,65% dos respondentes afirmam que avisam ao seu colega sobre seu descuido para que ele possa corrigi-lo, demonstrando com esta atitude que na empresa paira um grande espírito de equipe entre os colaboradores, sendo que apenas 1,18% responderam que não avisam ao colega e deixam para notificar ao supervisor quando há uma oportunidade e 1,18% afirmam que chamam imediatamente ao supervisor para avisar o fato, de modo que este corrija o colega. Veja a Figura 7.

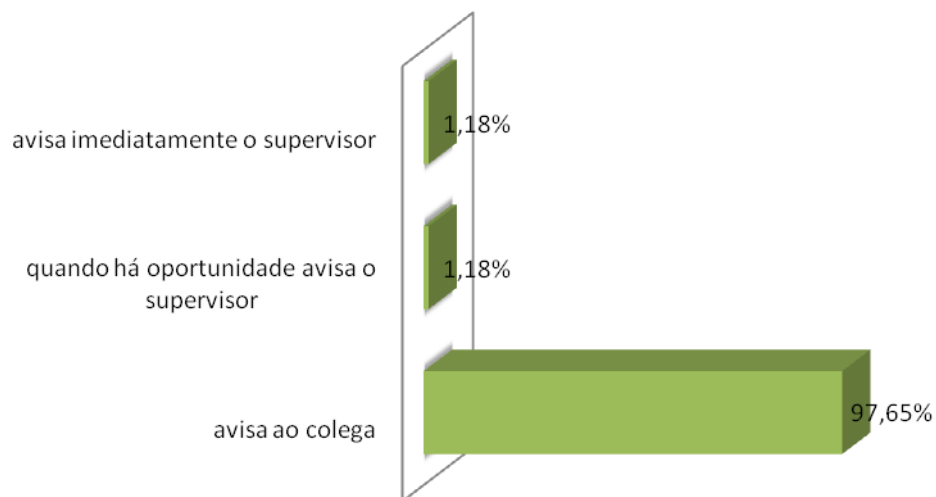


Figura 7 - Reação dos colaboradores diante do erro do colega.

Indagados sobre sua reação quando têm uma grande idéia que ajudaria nos processos produtivos de trabalho, 69,88% dos colaboradores afirmam que aguardam uma boa oportunidade para contá-la ao seu supervisor, já 28,92% deles respondem que contam logo a idéia, pois acreditam que podem receber uma boa promoção, enquanto que apenas 1,20% dos questionados diz que preferem contar a idéia direto ao administrador da empresa, e nenhum colaborador afirmou manter a idéia em segredo.

Nas questões abaixo os colaboradores tiveram opções de resposta baseadas na Escala de Likert, que permite respostas com níveis variados de classificação. As opções de resposta variavam de “nunca” a “sempre”, em uma escala de 1 a 5.

No que tange a disseminação da missão e objetivos da organização, 50,60% dos funcionários de chão-de-fábrica afirmam que sempre a missão da empresa é divulgada entre todos, enquanto que 38,55% dos respondentes afirmam que a missão organizacional é disseminada com freqüência e apenas 10,84% das pessoas questionadas afirmam isto ocorre às vezes.

Quando questionados se têm acesso a informações sobre tecnologias, orçamentos, finanças, projetos, programas e estratégias da empresa (Figura 8), 36,47% dos colaboradores respondem que isto ocorre às vezes, 27,06% afirmam que com freqüência, 17,65% dizem que raramente recebem estas informações, enquanto que 11,76% afirmam nunca terem recebido este tipo de informação e 7,06% dizem sempre receber informações a este respeito.

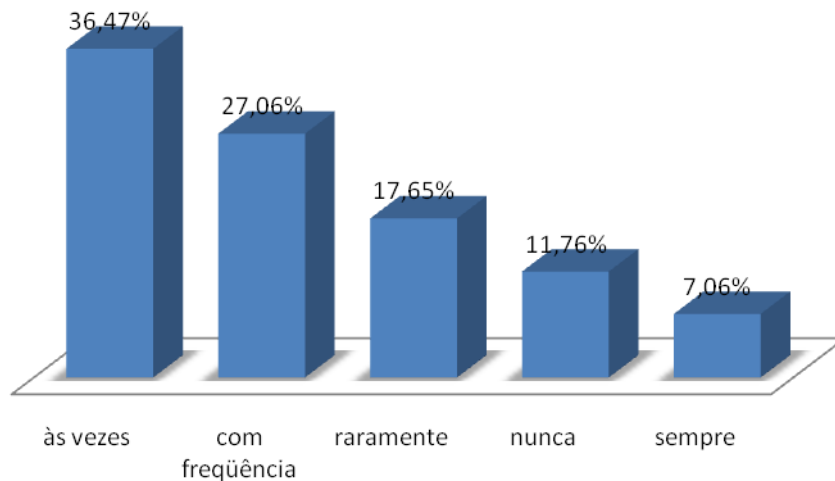


Figura 8 - Acesso dos colaboradores às informações.

Indagados se sua opinião é levada em consideração e aproveitada na prática, 55,29% dos colaboradores de chão-de-fábrica responderam que isto ocorre às vezes, 22,06% dos respondentes afirmam que suas idéias são aproveitadas com freqüência, 8,24% destes afirmam que raramente, 7,06% dizem sempre ter suas opiniões aproveitadas enquanto que um pequeno percentual, ou seja, 2,35% dizem que isto nunca ocorre. Conforme mostra a Figura 9.

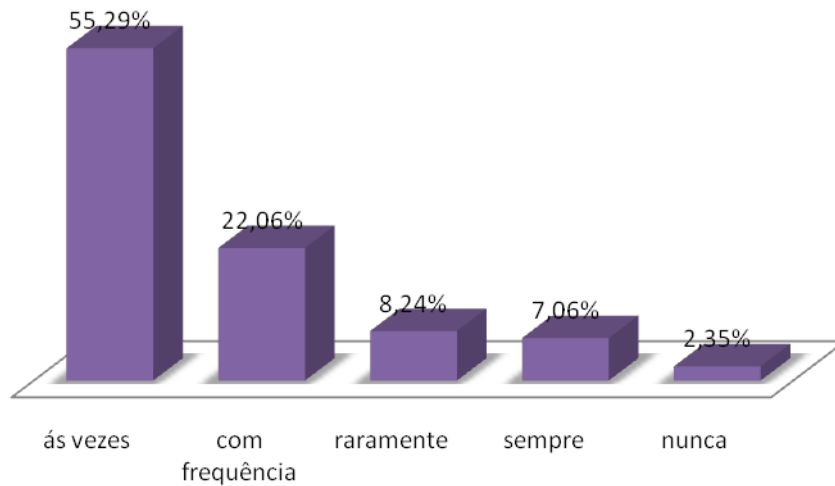


Figura 9 - Aproveitamento das opiniões.

De acordo com as respostas, pode-se considerar que grande número de opiniões são ouvidas.

Perguntou-se se é assegurada a igualdade de participação entre todas as pessoas na organização, e 36,14% dos respondentes afirmam que isto ocorre às vezes, 33,73% destes responderam que sempre a participação é igual entre todos, 21,69% afirmam que isto ocorre com frequência, enquanto que o restante diz ocorrer raramente ou nunca.

Quando questionados se há diversidade do tipo de pessoas / cargos que participam em cada discussão e decisão, 32,53% dos colaboradores dizem que isto ocorre com frequência, 28,92% dizem ser às vezes, 26,51% afirmam que sempre há diversidade de pessoas e os demais 12,04% dizem ser raramente ou nunca.

Inquiridos se a organização considera importante a participação de todos na detecção de possíveis falhas no processo operacional, a maioria dos funcionários de nível operacional, ou seja, 63,53%, afirmam que isto ocorre sempre, 21,18% dizem que ocorre com frequência, enquanto que os demais declaram que às vezes e raramente e nenhum diz nunca.

Quando questionados se os departamentos e as equipes discutem entre si formas de melhoria nos processos, 58,82% dos colaboradores mantêm que isto ocorre sempre, 25,88% dos entrevistados afirmam ser com frequência, enquanto que 15,29% dizem que às vezes. Mesmo com maior ou menor frequência, pode-se

perceber que há entrosamento e troca de opiniões entre as diferentes equipes de trabalho.

Solicitados acerca da autonomia das equipes para gerenciar suas atividades e tomar suas decisões (Figura 10), 34,52% afirmam que com freqüência possuem autorização para tal, 32,14% dizem ocorrer às vezes, 16,67% concordam que sempre, 10,71% asseveram que raramente isto ocorre, e 5,95% dizem nunca serem autorizados.

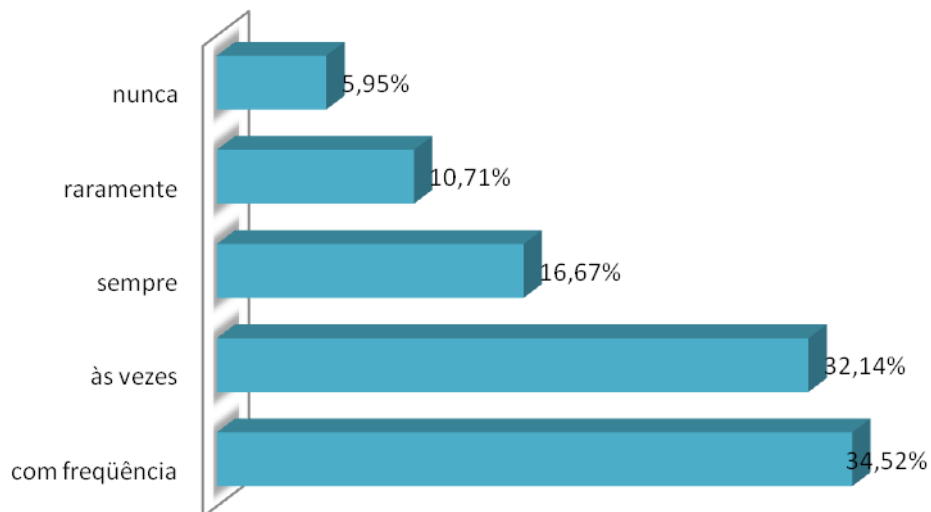


Figura 10 - Autonomia das equipes para o gerenciamento das atividades.

Pode-se inferir que os colaboradores possuem autonomia para o gerenciamento das atividades por eles exercidas.

Solicitaram-se exemplos de ocasiões que os colaboradores de nível operacional mais participam das discussões e decisões acerca da organização, 75,86% das pessoas, ou seja, a grande maioria concorda ser nos Grupos de Melhoria Contínua – GCI, 12,07% dizem ser durante a execução dos processos e os demais indicam os Grupos Naturais de Trabalho – GNT e as Reuniões Semanais e Mensais.

## 4.2 Dirigentes

Já em relação aos dirigentes, dos 8 questionados, 3 são do setor de pintura (PR), 2 do setor de manutenção (MN), 2 do setor de usinagem (US), e 1 do setor de solda (SO). Destes, 1 é gerente geral, 1 é gerente de produção e 5 são supervisores e 1 não respondeu o setor.

Questionou-se se há o envolvimento dos colaboradores de chão-de-fábrica na detecção de possíveis falhas e problemas do processo operacional e em que momentos isto ocorre, 3 dos respondentes afirmam que este envolvimento ocorre com maior frequência nos relatos informais entre colaborador e supervisor, durante o dia-a-dia, 2 dizem ser durante os Grupos de Melhoria Contínua – GCI, 2 dizem ser os Grupos Naturais de Trabalho – GNT que propiciam o maior envolvimento e 1 dos gestores diz ser durante o próprio processo operacional, na medida em que as tarefas vão sendo executadas.

Perguntados sobre quais os fatores que favorecem a participação dos colaboradores nas discussões e decisões da organização, a maioria dos gestores questionados, ou seja, 5 deles, afirmam ser os Grupos de Melhoria Contínua - GCI, enquanto que 1 diz ser a participação nas Reuniões Semanais, 1 afirma ser o incentivo financeiro e 1 deles diz ser a conscientização das próprias lideranças.

Já acerca dos fatores que dificultam a participação dos colaboradores nas discussões e decisões, 2 respondentes apontam ser a falta de experiência dos colaboradores, 2 garantem que é a ausência de uma metodologia padrão de envolvimento, 1 diz ser a centralização de algumas decisões, 1 nota que é o número exagerado de pessoas nos Grupos de Melhoria Contínua – GCI, e 1 argumenta que estes fatores são inexistentes na organização, e 1 dos gestores não respondeu.

Investigados sobre a forma em que a missão organizacional é definida e disseminada para as pessoas na organização (Figura 11), 3 dos gestores mantêm que isto ocorre durante os treinamentos, 2 sustentam ser nas Reuniões Semanais, 1 afirma que esta disseminação da missão ocorre via intranet, e 1 menciona ser nos murais da empresa, e 1 não opinou.

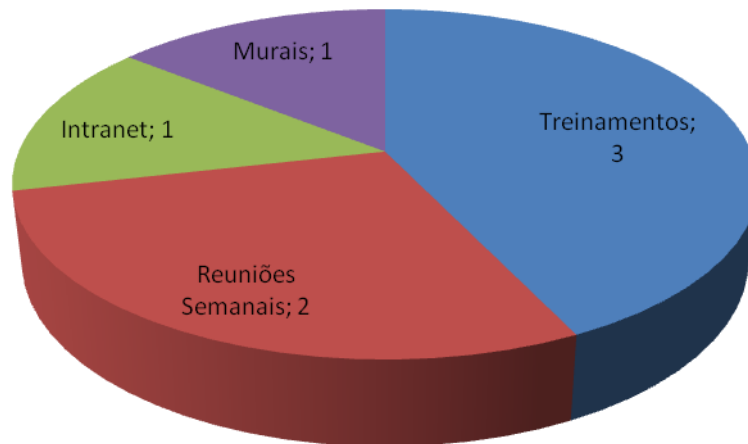


Figura 11 - Forma de disseminação da missão organizacional.

Perguntou-se como se dá oportunidade para que as opiniões das pessoas de diferentes setores e níveis sejam levadas em consideração, 4 dos gestores sustentam ser também nos Grupos de Melhoria Contínua – GCI, 2 afirmam ser nas Pesquisas de Satisfação, enquanto que 2 notam ser nas Reuniões Mensais.

Foram questionados em como é a autonomia das equipes e pessoas dentro de suas áreas de atuação (Figura 12), a maioria, ou seja, 7 dos 8 questionados argumentam ser conforme o nível hierárquico, e apenas 1 diz haver bastante incentivo à participação de todos.

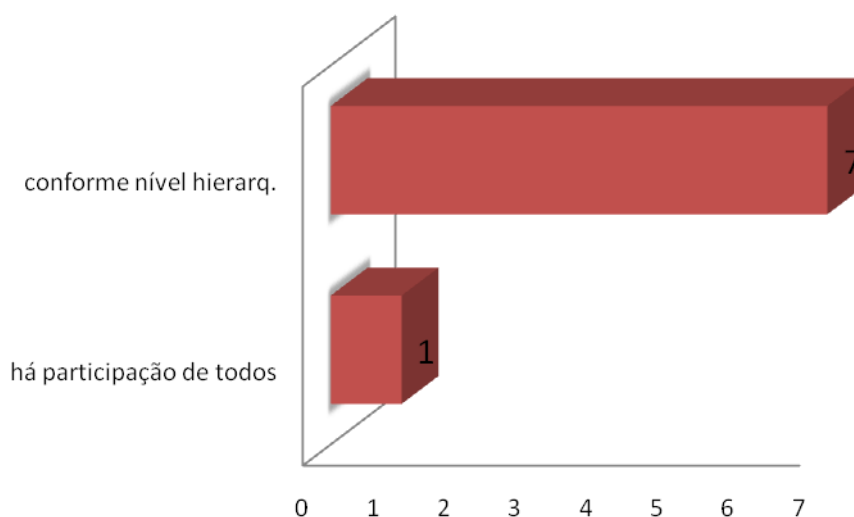


Figura 12 - Autonomia das equipes dentro de suas áreas de atuação.

Solicitou-se a opinião dos dirigentes acerca da participação dos colaboradores de nível operacional nas discussões e decisões, sendo que 4 dos pesquisados afirmam que a participação é bastante satisfatória, 2 deles consideram que poderia ser melhor, 1 crê que é boa e 1 diz ser muito baixa.

Já questionados sobre o que poderia ser feito com relação ao aumento da participação dos colaboradores nas discussões e decisões, as respostas foram diversas, sendo que 2 dos dirigentes concordam que deveria haver a criação de uma metodologia padrão de envolvimento dos colaboradores, 1 afirma que a realização das idéias já propostas aumentaria o incentivo à participação, 1 diz que não há nada a mudar, 1 questionado nota que seria conveniente aumentar o tempo de utilização da internet, 1 crê que aumentar o tempo das reuniões, 1 considera que uma caixa de sugestões ajudaria, enquanto que o outro afirma que a premiação por destaques.

### 4.3 Modelo de Implementação do Sistema de Gestão Participativa

Neste capítulo, apresenta-se o modelo proposto para implementação do Sistema de Gestão Participativa - SGP na John Deere Montenegro / RS com vistas à conscientização dos colaboradores de nível operacional sobre seu papel na

identificação de diferentes tipos de falhas encontradas nos processos operacionais e descoberta de formas de corrigi-las e até mesmo melhorá-las. O modelo proposto foi inspirado nas colocações de Leal Filho (2002).

Primeiramente aborda-se a noção geral do modelo, em seguida, são detalhadas suas etapas e fases.

#### 4.3.1 Introdução

Verificou-se a partir das respostas dos dirigentes, que há pouca ou rara participação dos colaboradores de chão-de-fábrica na detecção de falhas e problemas durante o processo operacional, e que estes acabam emitindo opiniões somente nos Grupos de Melhoria Contínua, ou fora do ambiente de trabalho, durante as conversas informais com os supervisores, pode-se atribuir a isto, a falta de motivação e coragem dos membros para interromper alguns processos e sugerir ou até mesmo aplicar soluções ou ao fato de que muitas das sugestões acabam não sendo postas em prática, e muitas vezes isto ocorre porque a própria cultura organizacional não está estruturada para ouvir e praticar as idéias dos colaboradores, que acabam passando despercebidas e gerando desmotivação, como notam Navarro e Gasalla: “De fato, a falta de equidade e justiça é um dos elementos que mais produzem desmotivação nas organizações” (NAVARRO, GASALLA, 2007, p. 100). Por estes fatores, os dirigentes acabam considerando baixa a participação de todos nos processos de melhorias. Em contrapartida, os colaboradores relatam que quando percebem algum erro ou têm alguma idéia de melhoria, avisam aos supervisores, ou na mesma hora ou aguardam uma boa oportunidade, sendo assim, pode-se inferir, que as pessoas são honestas e preocupadas com o bom fluxo dos processos.

Em relação ao que dificulta a participação dos colaboradores, os dirigentes afirmam que a própria falta de experiência das pessoas acaba sendo uma barreira, sendo que também mencionam que uma metodologia padrão de envolvimento poderia ser fator positivo à participação de todos.

Os dirigentes relatam também, que é durante os treinamentos que os colaboradores melhor absorvem os objetivos organizacionais e que a realização de

algumas idéias anteriormente propostas pelos colaboradores poderia servir de estímulo ao surgimento e disseminação da política participativa na organização.

Já os colaboradores afirmam que quando percebem alguma irregularidade, avisam aos supervisores, porém eles próprios não tomam providências ou sugerem melhorias, mesmo sendo possível a comunicação e livre expressão entre todos, e relatam também que quando possuem uma grande idéia a ser implementada nos processos, acabam aguardando uma boa oportunidade de contar ao supervisor, e não a divulgam na hora, correndo o risco de cair no esquecimento ou até mesmo de acabar não contando por falta de coragem.

Baseando-se nas afirmações de colaboradores e dirigentes, pode-se inferir da importância da criação de um modelo Sistema de Gestão Participativa - SGP para a empresa em questão.

O SGP enfatiza que a melhoria é tarefa de todos os funcionários, pois estes são os melhores conhecedores dos problemas e falhas da linha de produção, e podem vir a ser os responsáveis por grandes idéias que viabilizem o aceleração do sucesso organizacional.

Trata-se de um modelo de gestão que estimula a cooperação entre pessoas que realizam diferentes funções na organização, com o propósito de subsidiar a prática de melhorias ao longo da execução das tarefas diárias.

#### 4.3.2 Visão geral e etapas do modelo proposto

O modelo proposto foi estruturado e adaptado à organização em estudo, porém o SGP pode ser adaptado e modelado para outras organizações, desenvolvendo-se para cada qual, pontos considerados relevantes à realidade.

Através de pesquisas bibliográficas e conhecimentos adquiridos ao longo da academia, criou-se um modelo prático e simples, com o intuito de ser funcional, que visa a viabilização do envolvimento dos colaboradores de chão-de-fábrica na identificação de falhas e problemas operacionais e a descoberta de meios de corrigi-los e até mesmo aperfeiçoá-los.

O modelo proposto consiste nas seguintes etapas, conforme o fluxograma a seguir (Figura 13).

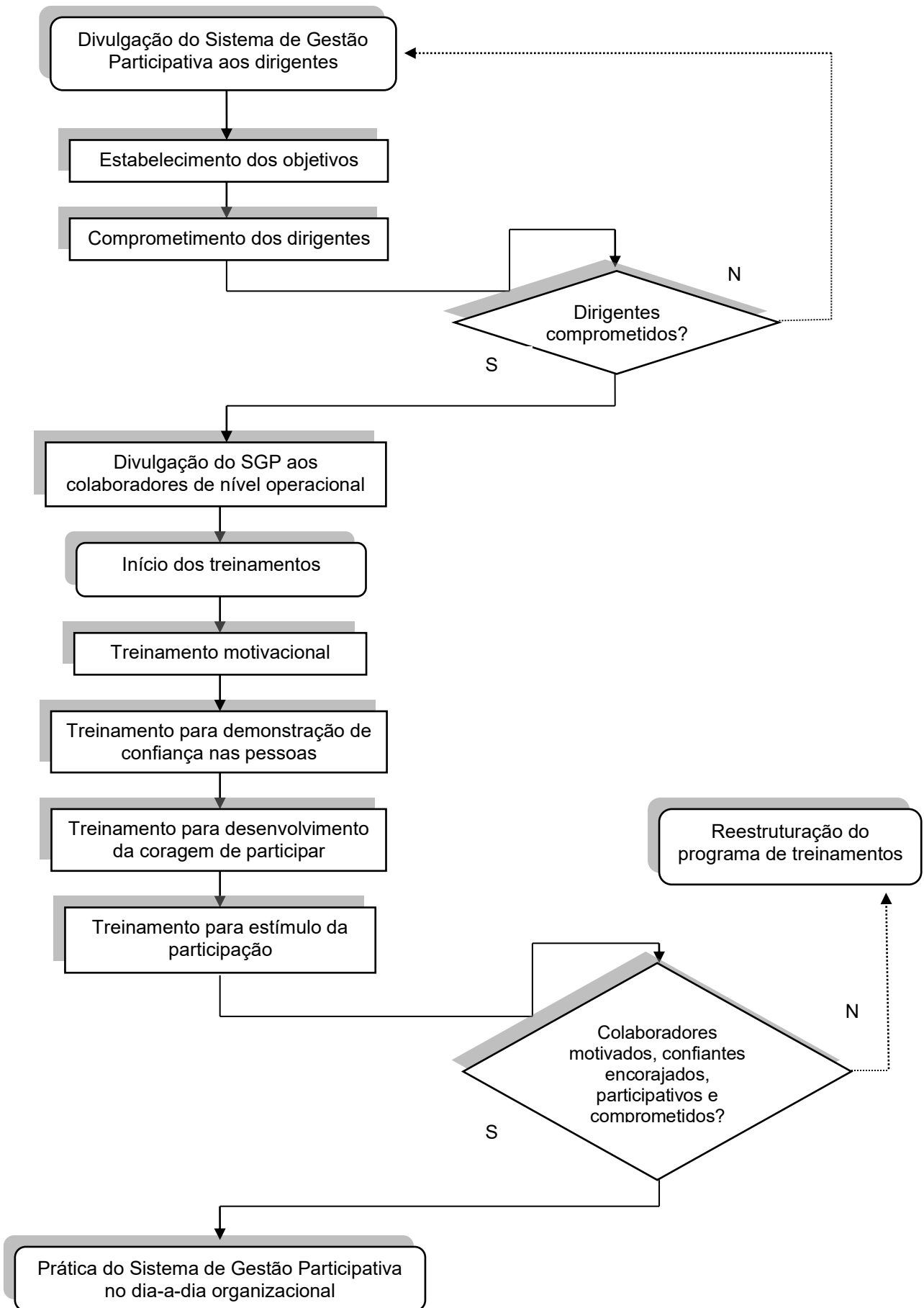


Figura 13 - Fluxograma para implementação do Sistema de Gestão Participativa.

## 1ª Etapa - **Divulgação do Sistema de Gestão Participativa aos dirigentes**

✓ **Objetivo:** fazer com que os dirigentes conheçam o Sistema de Gestão Participativa.

Nesta etapa sugere-se uma reunião geral para divulgação e explicações do SGP aos dirigentes da empresa, ou seja, aos acionistas, diretores, gerentes e supervisores.

Tal etapa é essencial, pois será a partir do convencimento da real eficácia do sistema que ocorrerá a decisão ou não da sua implementação.

Esta reunião deverá deixar clara a missão do sistema e sua importância para a organização, para isto é sugerido o uso de slides dinâmicos e atrativos, que tragam a essência, os objetivos e possíveis resultados do sistema. Sugere-se um modelo de apresentação no Apêndice C.

Penterich (2006, p. 109) defende que:

“...não existem fórmulas prontas, cada caso é um caso e o que funciona para uma empresa pode não funcionar para outra. É preciso haver vontade política, ou seja, o projeto precisa ser comprado pela alta gerência, e receber o envolvimento de toda organização, o que significa uma mudança cultural profunda.”

Nesta etapa deve-se instigar os dirigentes à implementação do sistema. Após, marca-se uma nova reunião com prazo de 20 dias depois da primeira e, deixa-se a responsabilidade de os dirigentes formarem uma opinião acerca da implantação ou não do sistema.

## 2ª Etapa - **Estabelecimento dos objetivos**

✓ **Objetivo:** obter o *feedback* dos dirigentes acerca da proposta e caso aprovada, fixar os objetivos e prazos.

Passados os 20 dias da primeira reunião, reunir-se novamente com todos os dirigentes para ter então, o *feedback* das opiniões formadas.

Primeiro há que se ouvir e registrar por escrito todas as diferentes opiniões e, inclusive estimular para que todos se expressem, sugere-se para tal uma conversa informal, sem contraposições por parte do expositor.

Há que se estar atento a todas as manifestações, como bem dizia Drucker: "Para nos comunicarmos, o mais importante é escutar o que não é dito".<sup>5</sup>

Após este momento, deve-se apresentar os argumentos favoráveis para implementação do sistema na organização em questão.

A implementação de uma nova política de gestão requer o desenvolvimento de capacidades nos dirigentes encarregados de traduzir os princípios e diretrizes emanados dos órgãos centrais, possibilitando assim sua adequação às necessidades, expectativas e potencialidades de todos os seres organizacionais.

### 3ª Etapa - **Comprometimento dos dirigentes**

✓ Objetivo: comprometer e responsabilizar os dirigentes na implementação do sistema.

Com o prazo de 10 dias da segunda reunião, encontrar-se novamente com os dirigentes da organização. Espera-se que passados estes 30 dias, todos tenham claros os objetivos e metas a ser seguidos.

Há que se ter a certeza de que todos os dirigentes, sem exceções, estão comprometidos e imbuídos na implementação do SGP, pois eles são os esteios e incentivadores dos demais membros dentro da organização.

"Existe uma grande diferença entre envolvimento e comprometimento. Quando ocorre um comprometimento, o resultado é uma conspiração universal". (MACHADO, 2002, p. 48).

Segundo a autora acima citada, muitos projetos organizacionais não se viabilizam pela dificuldade que algumas pessoas apresentam em estabelecer objetivos e empenhar-se na sua viabilização. Sentem-se vítimas dos acontecimentos, esperam que os fatos aconteçam por si, dificilmente traçam rumos para seu futuro. Desanimam-se diante dos desafios e resistem a traçar metas,

---

<sup>5</sup> Revista HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial. N° 59 - Novembro – Dezembro, 2006, p. 43.

alegando experiências anteriores com a frustração decorrente da descontinuidade de projetos e propostas.

Esta etapa é marcada pela tendência de todos os dirigentes em participar e estar realmente comprometidos e com vontade de fazer acontecer.

#### 4ª Etapa - **Divulgação do Sistema aos colaboradores de nível operacional**

- ✓ Objetivo: divulgar o SGP a todos os colaboradores de nível operacional.

Nesta etapa, começa-se a divulgação do que vem a ser o Sistema de Gestão Participativa - SGP para os colaboradores da empresa.

Sugere-se que inicialmente sejam expostos cartazes estimulantes com o aviso da primeira grande reunião. Com 7 dias de antecedência da data marcada, durante a costumeira Reunião Semanal, formalizar o convite a todas as equipes e enviar a convocação a todos via intranet.

Esta reunião poderá ser inserida na já efetiva Reunião Mensal, com o intuito de evitar excessivas paradas na produção.

Já começar a desenvolver nas pessoas, o orgulho que se espera que sintam de seu trabalho com um significado especial. E para se sentirem assim, os colaboradores precisam acreditar que fazem a diferença e devem ter um senso de propriedade em relação ao que realizam. Além disso, precisam perceber que eles têm algum significado para os outros.

Um dos melhores sentimentos que um ser humano pode experimentar é o de perceber-se aceito e acolhido. Esse é um sentimento de aprovação, de acerto e vitória, que produz uma sensação de imensa felicidade. Por outro lado, o não se sentir aceito, é um sentimento de exclusão, fechamento e recusa, que produz uma grande dor. O medo de não ser aceito pode ser considerado como uma forma de auto-exclusão, que pode afastar a pessoa do sucesso e da realização, por deixá-la a beira do caminho das oportunidades. O medo da rejeição, da não-aceitação é, por isso, uma das grandes barreiras a ser superada pelo ser humano em processo de crescimento e evolução pessoal e profissional. Motivos estes, que já na etapa inicial de divulgação do Sistema começa o estímulo à aceitação de cada indivíduo e à quebra do medo de errar.

## 5ª Etapa - Treinamento motivacional

✓ Objetivo: gerar um ambiente capaz de criar condições favoráveis para que as pessoas se motivem.

Pode-se estabelecer um prazo de 15 dias após a Reunião Mensal e divulgação do SGP e realiza-se então o treinamento motivacional, o qual se sugere que seja conduzido pelo/a psicólogo/a da empresa.

Cada organização possui características culturais singulares. Assim, o sucesso dos processos motivacionais empregados por estas depende, em grande parte, do entendimento das relações que envolvem o aspecto humano.

Na gestão participativa, a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas pela cooperação mútua traz a tona conceitos como: informar, envolver, delegar, consultar e participar, tornando-se, por si mesma, uma ferramenta de motivação.

A motivação é fator crítico na gestão de pessoas segundo os conceitos da moderna administração e influencia direta e indiretamente a cultura e práticas de excelência em qualidade e, por conseguinte a capacidade sustentada da competitividade corporativa.

De acordo com Machado (2002), a motivação é um conceito que se invoca com freqüência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos.

O presente estudo fundamenta-se no princípio de que a motivação é resultado dos estímulos que agem sobre os indivíduos, levando-os à ação. Quanto maior for a carga de motivos que os seres humanos tiverem para ação, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer unidade empresarial pode ter uma consistente e lucrativa ação na construção de motivos que levam as pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações.

Portanto, a 5ª etapa do modelo proposto supõe que aconteça um treinamento com os colaboradores de nível operacional, com o intuito de desenvolver um espírito

motivado voltado à participação em ações específicas de percepção de falhas operacionais e possíveis melhorias nos processos de trabalho.

O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base. A eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. Os recursos humanos são determinantes, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos.

Para Vianna (1999), motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte das equipes. Motivar significa colocar Deus dentro das pessoas. Introduzir entusiasmo pode representar uma mudança no ritmo físico e muito mais na cadeia emocional. Estar motivado é estar com os neurônios à plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilho nos olhos, tem o amor à flor da pele.

Com o acompanhamento de psicólogo/a e uso de pesquisas internas de clima organizacional, verificar se as pessoas estão motivadas à implantação do Sistema de Gestão Participativa, e então passar à etapa seguinte.

#### **6ª Etapa - Treinamento para demonstração da confiança nas pessoas**

✓ Objetivo: demonstrar a quebra de barreiras à transferência do saber entre as pessoas, através de manifestações de confiança.

De acordo com Zanini (2007), um estilo de gestão baseado na confiança está relacionado à redução do risco relativo às interações pessoais e ao aumento da motivação e satisfação das pessoas. Tal estilo favorece a realização das necessidades individuais mais profundas de pertencimento e reconhecimento num determinado grupo social. A lógica está no fato de que as pessoas percebem que podem apresentar suas melhores contribuições e esforços sem serem prejudicadas e, passando a adotar regras de reciprocidade, aprendem a cooperar mais.

O autor acima citado também menciona que para o processo de desenvolvimento das relações de confiança dentro das empresas, faz-se necessário que os indivíduos que têm comando, os dirigentes, estejam comprometidos com a prática e o fortalecimento das normas e regras que promovem uma atmosfera de confiança. E ainda complementa:

“Nas organizações que apresentam ambiente de alta confiança em complementariedade às suas hierarquias, o que pode ocorrer é a dispensa, ainda que parcial, de custos de burocracia. As relações de confiança prescindem do uso de mecanismos burocráticos que podem prejudicar consideravelmente a eficiência das interações. Uma vez que monitoração e controle formal consomem tempo, parece lógico que os relacionamentos de alta confiança requerem menos monitoração, tempo e energia. Neste caso, os gerentes podem dedicar mais tempo aos processos de decisão e implementação, em vez de gastá-lo gerenciando relações de baixa confiança.” (ZANINI, 2007, p. 28)

Já Welch e (2005, p. 176) considera que “novos processos somente são viáveis se franqueza e confiança forem elementos componentes da própria seiva da empresa, a fluírem em suas veias.”

Navarro e Gasalla (2007) consideram que confiança não é algo que surja de forma natural e espontânea, mas do desejo de conhecer e compreender o outro, em sentir a confiança nas relações, é algo que se inspira.

Nesta etapa sugere-se que o treinamento aos colaboradores seja conduzido pelas chefias, sem a necessidade de sua totalidade, mas que esteja presente ao menos um dirigente de alto escalão, bem como alguns supervisores que trabalham em contato direto com os colaboradores de nível operacional, e que aqueles transponham sentimentos de mais pura confiança na seriedade do trabalho de cada ser dentro da organização.

Há que se criar sentimentos de confiança nos indivíduos e quebrar com o ciclo da desconfiança que acaba de uma forma ou outra sempre pairando nas organizações. O ciclo de desconfiança gera um tipo de relacionamento também baseado no medo. Neste caso, a cooperação necessária não é adquirida e há maior emprego de instrumentos de coerção e aplicação excessiva de regras de conduta e punição, que aumentam as chances de oportunismo. Esse ambiente de desconfianças, causa considerável perda da motivação e satisfação entre os parceiros da interação. No lugar das relações de confiança que possibilitam formas de coordenação espontânea, há maior necessidade de monitoração e de regras e normas para realizar a coordenação espontânea, e definir como devem ou não devem ser executadas as tarefas.

Navarro e Gasalla (2007) enfatizam que a falta de confiança, que se expressa na atitude da desconfiança, tem sérios efeitos colaterais. A desconfiança isola as pessoas, impede que experimentem e arrisquem, restringe sua expressão e ao limitar o crescimento pessoal e também profissional dos indivíduos, acaba também

comprometendo os resultados das organizações que cada vez mais necessitam de pessoas dispostas a assumir riscos, abertas a novas experiências, criativas, entusiasmadas e com iniciativa.

Se as pessoas não puderem confiar umas nas outras, não compartilharão suas mais valiosas idéias e, portanto, não oferecerão suas melhores contribuições, pelo contrário, como identifica Zanini (2007), que havendo atmosfera de confiança, em que as pessoas se sentem 'protegidas' quando interagem com as outras, haverá sempre maior propensão para o surgimento de diferentes modos de cooperação espontânea, para a formação de um sentido comunitário e de comprometimento entre os membros de uma equipe de trabalho. Assim, confiança reforça os laços sociais entre as pessoas, ao funcionar como elemento motivacional que fortalece os canais informais de disponibilidade de informações dentro do sistema.

As relações de confiança emergem pelas regras explícitas ou implícitas existentes na cultura organizacional que definem padrões de comportamento para as relações sociais. Num ambiente de trabalho com atmosfera de alta confiança, o que se pode observar é a formação de práticas baseadas em reciprocidade, na forma de investimentos consecutivos de confiança. Em tais ambientes, as pessoas acabam adquirindo certa reputação fundamentada no histórico de trocas com outras pessoas.

Nessa atmosfera, a satisfação e a motivação aumentam, pois as pessoas sentem que podem contribuir e partilhar seus problemas e idéias livremente, sem receio de comportamentos oportunistas por parte dos colegas de trabalho ou de seus superiores. A cooperação espontânea emerge como elemento facilitador das diversas tarefas organizacionais. As relações de confiança geram maior consenso baseado em estratégias de reciprocidade e reforçam as relações humanas, promovendo maior eficiência na realização das tarefas. Neste sentido, funcionam como um elo invisível que facilita numerosas tarefas organizacionais. Por exemplo, a resolução de problemas, a inovação nos processos, a solução de conflitos, o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento, dentre outras.

Zanini (2007) afirma que uma vez que as pessoas interagem por longo tempo dentro de um ambiente, elas passam a aprender a confiar quase automaticamente umas nas outras, sem mesmo notarem que esta prática cotidiana coletiva lhes assegura conforto ou a satisfação de poderem contribuir abertamente, nas diversas tarefas do trabalho, sem receio.

Sugere-se um prazo de no máximo 10 dias para a próxima etapa, para que não comecem a surgir rumores que desmorem todos os objetivos alcançados até o momento.

### **7ª Etapa - Treinamento para desenvolvimento da coragem de participar**

✓ Objetivo: criar condições para que os indivíduos percebam-se aceitos e importantes.

Para alguns, coragem é a falta de medo em uma situação que normalmente, geraria este sentimento. Outros sustentam que quem tem medo e o supera é que demonstra coragem.

Como já mencionado, este medo que algumas pessoas carregam consigo, de cometer erros, pode ser mais custoso às organizações do que os próprios erros. É preciso saber correr riscos para não ficar estagnado. Na mente humana, a necessidade de definir o que é certo e o que é errado, pode levar a pessoa a tomar uma atitude extrema num momento de decisão. O resultado pode ser desastroso quando a decisão é tomada a partir de julgamentos parciais e de pequeno alcance. A falta de compreensão da situação como um todo pode resultar em julgamentos equivocados. Para tanto há que se ter coragem e acima de tudo responsabilidade sobre quaisquer atos dentro das organizações, diferente da vida particular de cada um, onde cada ser é responsável por si.

Tem de se estar ciente que esta coragem de participar deve surgir mediante a certeza da melhora de seu ato.

Atualmente a repressão e o receio pela perda do trabalho, em tempos de crise econômica mundial, tornam os indivíduos submissos apenas às tarefas que lhe são destinadas, e acaba fazendo com que reprimam muitas idéias que poderiam gerar excelentes processos de melhoria nas organizações. Mais do que em qualquer outra emoção, no medo o ser fica exposto à imagem de sua impotência. Sob o medo, as pessoas podem até mesmo desprezar a razão, a prudência e o cálculo. Delumeau (1989) afirma que o medo pode tornar-se causa da involução dos indivíduos e que, quem quer que seja presa do medo, corre o risco de desagregar-se.

Já Souza (2005, p. 4) atribui o medo à cultura:

“A resignação e o medo da participação são resultados da cultura autoritária, que perpassa nossa história e instalou-se na nossa cultura e, portanto, nos nossos próprios hábitos. Participar, em vez de ser regra geral, tornou-se uma exceção. Temos, então, o cidadão limitado, fechado, sem iniciativa, dependente.”

A esta etapa se sugere que o treinamento seja executado pelo/a psicólogo/a, em pequenos grupos de colaboradores, para que ocorra abertura dos sentimentos de cada um em relação ao que o inibe ou impede de melhor se desenvolver dentro da organização. Em casos particulares, se sugere que ocorra atendimento particular e personalizado. Como bem coloca Bennis<sup>6</sup>: “Coragem é uma qualidade instintiva. Não provém do cérebro, mas do coração”, cabe então deixar que cada um expresse seus medos, angústias e anseios de forma mais reservada, a fim de poupá-los de serem alvos de possíveis ‘brincadeiras’ entre os colegas.

Neste momento começa-se a observação mais cerrada no dia-a-dia dos colaboradores: na execução das tarefas, processos de trabalho, horário de almoço, intervalos de descanso, conversas nos vestiários. Ao se perceber que todos estão imbuídos à responsabilidade da nova prática de gestão, passa-se a etapa seguinte.

Navarro e Gasalla (2007, p. 88) consideram que a pessoa comprometida assume uma obrigação ou tarefa como se fosse dela própria: “Nas organizações, trata-se da capacidade de desempenhar um trabalho da empresa com a mesma seriedade e empenho com que trataria um assunto pessoal.”

### **8ª Etapa - Treinamento para estímulo à participação**

✓ Objetivo: estimular e principalmente comprometer os colaboradores a participar de forma responsável e correta.

Um dos atributos da natureza humana é a sociabilidade. O homem é um ser gregário. Suas experiências em grupo deixam marcas e influências que refletem em seu processo de aceitação e afirmação. Os ensinamentos extraídos das vivências grupais em geral são bastante profundos. É conhecida a grande mágoa que as pessoas sentem quando se percebem não aceitas pelo grupo. No entanto, é preciso

---

<sup>6</sup> Revista HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial. N° 52 – setembro – outubro, 2005, p. 80.

considerar que nenhuma pessoa será capaz de agradar todas as outras, sempre se confrontará com a rejeição. O impulso gregário cria raízes e persiste ao longo da existência do ser no mundo, que luta para conservar e muitas vezes reforçar a sua sensação de pertencer ao grupo. É impossível escapar do âmbito dos valores e dos julgamentos que as pessoas fazem umas sobre as outras.

Em uma organização espera-se que cada ser procure pela liberdade de ser verdadeiro e servir com o melhor de sua capacidade. Suas aspirações mais profundas não se relacionam apenas ao desejo de querer mais e mais para si mesmo, mas no desejo de dar mais de si mesmo. À medida que a pessoa se sente aceita pelo grupo, tende a compartilhar seus valores, integrar suas necessidades a dos outros e subordinar seus desejos às aspirações comuns.

Sugere-se nesta etapa que seja executado treinamento fora da organização, em 1 ou 2 dias num ambiente de mata ou campo, isolados de maiores recursos tecnológicos, em que os colaboradores de nível operacional passem por vivências em grupo que a cada dinâmica percebam que a sua particular participação teve efetiva diferença na conclusão de cada fase.

Cabe aqui deixar claro aos colaboradores que o SGP a ser desenvolvido, não implica a renúncia aos direitos e responsabilidades das chefias, mas sim a mútua ajuda de todos os membros da organização na detecção de possíveis falhas e na criação de melhorias.

Recai aos dirigentes, a maior parcela de responsabilidade em passar este sentimento de cooperação aos colaboradores, aqueles são os principais responsáveis por implementarem uma cultura corporativa baseada na participação de todos e criação de um clima em que possam ocorrer investimentos entre agentes. Navarro e Gasalla (2007, p. 46) percebem que:

“O ambiente competitivo das organizações faz com que profissionais vejam uns aos outros como concorrentes em potencial na disputa por melhores cargos, pela dileção da chefia ou pelo status de mais bem preparado entre seus pares. Sob esse ponto de vista, compartilhar experiências e conhecimentos significaria perder ‘vantagens competitivas’ que se tem.”

E este sentimento jamais pode ocorrer no SGP, há que haver o entendimento, por parte dos colaboradores de nível operacional, da importância de todas as opiniões, e não a concorrência entre eles.

O entendimento e as ações, decorrentes das análises, dentro do enfoque participativo, mostram que a produtividade de uma organização é aderente ao coletivo dos trabalhadores, pois são estes que fabricam os produtos e, conseqüentemente, a sua qualidade. Fortalece o enfoque de que a redução dos defeitos somente se concretiza com a efetiva participação dos trabalhadores e mostra a profunda ligação da produtividade com o coletivo dos trabalhadores.

### 9ª Etapa - **Comprometimento dos colaboradores**

✓ Objetivo: verificar o nível de comprometimento dos colaboradores em relação ao SGP.

Nesta etapa sugere-se a criação de fichas de avaliação (questionários) com vistas a investigar a adaptação e o comprometimento das pessoas com o modelo proposto, que comece no mesmo momento da implantação do sistema e permaneça ao longo do tempo, principalmente com posteriores análises descritivas: análise dos dados; tabulação; gráficos; e com o passar do tempo, análise de correspondência, que possibilita verificar se existe relacionamento entre as questões investigadas, "muitas vezes o interesse se concentra na verificação de associações entre variáveis que são categóricas". (MINGOTI, 2005, p. 257).

As fichas terão o objetivo de controlar cada colaborador e suas reações e atitudes ao longo do tempo, o uso da estatística auxilia amplamente na tomada de decisão. De acordo com Lopes: "Muitos problemas do mundo moderno envolvem grande complexidade. A estatística é um instrumento da ciência para analisar e tratar a complexidade. A moderna administração dos negócios, exige uma utilização cada vez maior de dados numéricos, como auxílio no processo de decisão, isso exige, no mínimo, noções sobre sua interpretação"<sup>7</sup>.

### 10ª Etapa - **Prática do Sistema de Gestão Participativa**

✓ Objetivo: efetiva implantação do modelo proposto.

---

<sup>7</sup> Lopes, L. F. D. Disponível em:  
[http://www.felipelopes.com/curiosidade/curiosidade.asp?id\\_curiosidade=6](http://www.felipelopes.com/curiosidade/curiosidade.asp?id_curiosidade=6). Acesso em 07 nov, 2008.

O SGP, de maneira abrangente, pode ser definido como a valorização da participação das pessoas nos processos de detecção de falhas e solução de problemas.

Há que se ter flexibilidade principalmente no início do novo modelo de gestão, dirigentes devem ter calma e ser ponderados ao perceberem os atos dos colaboradores que precisem de atenção especial, porém ao mesmo tempo devem ter algumas atitudes para demonstrar agradecimento pelos feitos de grande valia. Realmente, flexibilidade aqui é a palavra chave: “[...] flexibilidade não é a característica que faz com que a empresa altere a todo instante sua rota, mas é a postura que permite à empresa chegar ao seu melhor destino.” (MARQUES, 2006, p. 40).

Deve-se lembrar e principalmente deixar claro, que os colaboradores não são livres para alterar e modificar processos que estão dando certo, mas sim deixá-los cientes que eles devem ter o olhar crítico para perceber quando algo pode ser aperfeiçoado e então passar a informação imediatamente ao supervisor, para que ela possa ter o efeito esperado: de ser posta em prática.

Todos devem ser responsáveis e pensar na empresa como pensam em seus bem próprios.

“Embora a formulação da estratégia deva se constituir em um exercício participativo, é primordial para uma empresa ou corporação que se estabeleçam os níveis de responsabilidade sobre sua elaboração e implementação, e que todos os colaboradores compreendam e aceitem os diferentes papéis nesse processo.” (MARQUES, 2006, p. 6)

A motivação, a confiança, a coragem e a participação devem fazer parte da missão organizacional, com espaço garantido em sua cultura e constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Cada vez mais, as pessoas ocupam espaço significativo na compreensão da formação do valor econômico e no conceito de sustentabilidade das organizações.

De acordo com Prahalad e Hamel (1995), a competição para o futuro exige o desenvolvimento de uma nova visão estratégica, de dentro para fora, repensando a organização, para torná-la apta a inovar e dominar as oportunidades emergentes. Esta inovação está assentada fundamentalmente no fator humano, o que torna

necessário que entendamos a *genética da corporação*<sup>8</sup>, e sua conseqüente influência como fator facilitador ou de resistência, nos processos de mudança e aperfeiçoamento da gestão.

---

<sup>8</sup> Termo cunhado por Prahalad e Hamel para designar o conjunto de crenças, premissas, suposições e tendências vigente na mente da corporação e de seus funcionários, ou seja, a cultura organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões sobre os resultados obtidos no capítulo anterior, além de serem registradas as recomendações para trabalhos futuros.

A principal motivação, para a realização do presente trabalho, foi o aprimoramento acadêmico dos estudos sobre as organizações, frente a mudanças que ocorrem no ambiente onde elas se encontram. Isto se constitui numa importante ferramenta para a compreensão dos processos adaptativos e da dinâmica da arena competitiva, que auxilia na gestão organizacional.

O objetivo principal deste estudo foi propor um modelo à John Deere – Montenegro / RS com vistas à efetiva participação dos colaboradores de nível operacional na detecção de falhas através do Sistema de Gestão Participativa.

Para tanto, foi utilizada uma metodologia de pesquisa quali-quantitativa, com coleta de dados através de protocolos de avaliação entregues aos colaboradores de nível operacional e dirigentes da John Deere – Montenegro / RS. Com base nos dados coletados e analisados, e nas teorias apresentadas, foi possível dar seqüência ao trabalho.

Para mensurar o grau de participação e envolvimento dos colaboradores de nível operacional na detecção de falhas e possíveis melhorias do processo, fez-se uso dos protocolos de avaliação, que buscavam caracterizar os colaboradores e investigar suas atitudes em situações que os remetem a participar e opinar em questões de cunho tipicamente gerencial, e também verificar o grau com que estes colaboradores percebem problemas e desvios à medida que vão surgindo na execução de tarefas ou área de responsabilidade e identificar se os mesmos propõem ações corretivas que possam prevenir ou solucionar os problemas.

No que tange as idades dos colaboradores de nível operacional, pôde-se verificar que dentre os colaboradores pesquisados, existe uma minoria com menos de 20 anos e uma grande parte entre 20 e 30 anos de idade, há um bom número que possivelmente esteja em seu primeiro trabalho, o que muitas vezes acaba sendo fator facilitador da moldagem do profissional de acordo com a missão da empresa. Quanto aos profissionais mais maduros, que estão com idade entre 30 e

40 anos e provavelmente já tiveram outros tipos de empregos e desempenharam diferentes funções, pode-se concluir que possuem maior experiência, porém em alguns casos, até mesmo podem ter vícios advindos de outras organizações, o que acaba sendo uma barreira para a quebra de alguns paradigmas e implantação de mudanças na organização.

Outro fator importante percebido é que todos os colaboradores são alfabetizados, e a maioria está com o 2º grau completo ou cursando o ensino superior, o que demonstra a preocupação em aperfeiçoamento e desenvolvimento por parte dos pesquisados.

Quanto à carga horária de trabalho que varia de 6 a mais de 8 horas diárias, pode-se dizer que muitos dos colaboradores passam boa parte do seu dia na empresa, e esta acaba sendo sua segunda família, o que gera um apego aos colegas de trabalho e também envolvimento e maior interesse ao aperfeiçoamento dos processos e conseqüente sucesso organizacional.

Ao serem questionados se podem ou não conversar uns com os outros enquanto executam suas tarefas, um grande número de colaboradores afirma que sim, podendo-se perceber que há liberdade para diálogos e formação de grupos informais na empresa, pois nenhum dos colaboradores sustenta que as conversas venham a ser proibidas ou interrompidas pelos supervisores. Esta cultura organizacional aumenta o diálogo entre os colaboradores, o que favorece a discussão e troca de idéias referentes ao melhoramento dos processos e facilita a implantação do SGP.

No que tange a disseminação da missão e objetivos da organização, 50,60% dos funcionários de chão-de-fábrica afirmam que sempre a missão da empresa é divulgada entre todos, enquanto que 38,55% dos respondentes afirmam que a missão organizacional é disseminada com freqüência e apenas 10,84% das pessoas questionadas afirmam isto ocorre às vezes. Percebe-se que normalmente todos estão a par dos planos e metas organizacionais, o que se torna um fator motivador das pessoas, que se sentem importantes em saber que informações tão relevantes para a organização, chegam até eles.

Indagados se sua opinião é levada em consideração e aproveitada na prática, através das respostas pôde-se considerar que grande número de opiniões são ouvidas, porém sabe-se que nem sempre os colaboradores estão treinados e preparados a sugerir métodos que realmente possam melhorar os processos, e

algumas vezes, isto acaba gerando um certo grau de decepção que faz com que eles não mais emitam opiniões, já pensando que não serão aceitas, cabendo nesses casos uma preparação e treinamento para que os colaboradores assimilem a idéia de que nem sempre o sugerido irá gerar um melhor desenvolvimento dos processos.

Inquiridos se a organização considera importante a participação de todos na detecção de possíveis falhas no processo operacional, a maioria dos funcionários de nível operacional afirma que sim, podendo-se considerar que a organização valoriza e apóia que ocorra a participação de todas as pessoas na busca de melhoramentos dos processos, o que já é um grande passo vencido para a implantação do sistema proposto.

Verificou-se que, algumas vezes, os departamentos e as equipes discutem entre si formas de melhoria nos processos. Com maior ou menor freqüência, pode-se perceber que há entrosamento e troca de opiniões entre as diferentes equipes de trabalho, o que facilita a difusão de idéias e até mesmo a técnica de *brainstorming*, que consiste na reunião das pessoas com o objetivo de que se utilizem das diferenças em seus pensamentos e idéias para que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim pensamentos e técnicas inovadores que conduzam a métodos operacionais diferenciados, com o propósito de aperfeiçoamento e melhoria.

Comprovou-se que as equipes possuem autonomia para gerenciar suas atividades e tomar suas decisões nos processos rotineiros operacionais, sendo assim, se percebe que os colaboradores possuem liberdade para o gerenciamento das atividades técnicas por eles exercidas, porém, muitas vezes lhes falta condições para passar a idéia à diante com comprovações técnicas das mudanças ou melhorias.

Em relação aos dirigentes, obteve-se o retorno de 8 protocolos de avaliação, referente aos gerentes e aos supervisores dos setores investigados. As questões aplicadas possuíam o objetivo de verificar se os dirigentes estão ou não preparados a ouvir e aplicar algumas idéias dos colaboradores e qual sua forma de reação.

Os dirigentes afirmam que os colaboradores, acabam emitindo opiniões na maioria das vezes somente nos Grupos de Melhoria Contínua – GCI, ou nas Reuniões Semanais e Mensais, considerando em geral, baixa a participação dos colaboradores e atribuindo a isto à falta de experiência e conhecimentos técnicos dos colaboradores e à ausência de uma metodologia padrão de envolvimento que os

estímulo a criar a visão crítica necessária para perceber melhorias e participar, fator este que comprova que o SGP seria um agente importante na busca do aperfeiçoamento dos processos produtivos.

Pode-se também atribuir a falta de participação ao medo que os colaboradores possuem de errar ou emitir opiniões que não sejam cabíveis ou aceitas pelos dirigentes. Pessoas amedrontadas deixam de dizer e fazer coisas que podem contribuir com a melhoria da organização. O medo impede que as pessoas dêem o melhor de si e a organização avance de forma mais ágil. Cria barreiras à inovação, à melhoria da eficácia e da qualidade de produtos e serviços. A influência do medo na organização é muitas vezes sutil e gradual, impedindo a eficiência. Pode revelar-se através de oportunidades perdidas e potenciais não utilizados.

Os dirigentes também assumem que a autonomia das equipes, na realidade, ocorre conforme o nível hierárquico, e não conforme boas idéias emitidas. Isto comprova que, na realidade, a participação e emissão de opinião dos colaboradores de nível operacional limita-se à execução de suas tarefas, não havendo maior comprometimento com a busca de melhorias e métodos de aperfeiçoamento das atividades.

Com as análises dos protocolos de avaliação tanto dos colaboradores de nível operacional quanto dos dirigentes, percebeu-se que a proposição de um modelo de Sistema de Gestão Participativa - SGP para a empresa, pode vir a viabilizar o envolvimento de um maior número de pessoas nas discussões de melhorias das atividades cotidianas.

O SGP enfatiza que a melhoria é tarefa de todos os colaboradores, pois estes são os melhores conhecedores dos problemas e falhas da linha de produção, e podem vir a ser os responsáveis por grandes idéias que viabilizem o aceleração do sucesso organizacional.

Sugere-se que em trabalhos futuros, aplique-se o modelo de Sistema de Gestão Participativa em alguma organização do mesmo ramo da John Deere ou que até mesmo se remodele o Sistema com vistas a adaptá-lo a outros ramos de organizações e nestes casos com efetiva implantação do mesmo, sugere-se ainda, que sejam aplicadas ferramentas estatísticas que possibilitem o comparativo da produção antes e depois da mudança no modelo de gestão.

## REFERÊNCIAS

---

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

CAMPOS, M. L. **A Gestão Participativa como uma proposta de reorganização do trabalho em um sistema de produção industrial: uma estratégia de ampliação da eficácia sob a ótica da ergonomia**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. Volume I. São Paulo: Pioneira, 1997.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projeto**. São Paulo, Pioneira: 2002.

DELUMEAU, J. **História do medo no ocidente: 1300-1800: uma cidade sitiada**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

DUTRA, B. I. C. **Ambiente de trabalho**. [S.l.], 2001.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FERRARO, G. P. **The cultural dimension of international business**. NJ: Prentice Hall, 1994.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIATES, G. G. **A gestão participativa no contexto da organização de aprendizagem**: VIII Congresso Brasileiro de Ergonomia – SC, Florianópolis, 1997.

FIGUEIREDO, N. M. **Paradigmas modernos da ciência da informação em usuários, coleções, referencia & informação**. São Paulo: Polis; APB, 1999.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIBSON, J. W.; HODGETTS, R. M. **Organizational communication: a managerial perspective**. 2. ed. USA: HarperCollins, 1991.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, abr./mar, 1995.

IIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. Ed. Edgard Blücher Ltda, São Paulo, 1989.

INÁCIO FILHO, G. **A Monografia na Universidade**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2004.

KISSIL, M. **Gestão da mudança organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4, São Paulo, 1998.

KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo muticaseiros**. 2002. 254f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

MACHADO, C. L. B. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. 2002 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas da Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análises e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, E. **Falando a mesma língua: conceitos, ferramentas, práticas e comportamento para a gestão competitiva**. São Paulo: DVS Editora, 2006.

MCLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEDEIROS, D. D. de. **Formação e motivação de recursos humanos para a qualidade: um modelo objetivo de avaliação**. 1994. 151f.. Dissertação (Mestre em Engenharia) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MERRIAM, S. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. et al. tradução Luciana de Oliveira da Rocha. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVARRO, L.; GASALLA, J. M. **Confiança: a chave para o sucesso pessoal e empresarial**. São Paulo: Integrare, 2007.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2000.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PENTERICH, E. **Gestão participativa como parte das políticas estratégicas de recursos humanos: um estudo de caso de uma multinacional norte americana**. In: Gesta – Revista Eletrônica Gestão de Negócios. ISSN 1809-0079, v. 2, n. 1, jan-mar/2006, p.105-124.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, R. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). **Handbook of industrial and organizational psychology** (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995;

QUICK, T. L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SELLTIZ A.; WRIGHTSMAN C.; COOK, L. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987.

SILVA, A. L. M. **A Participação dos Empregados nos Lucros, nos Resultados e na Gestão da Empresa**: Editora Lumen Juris, Rio de Janeiro, 1996.

SILVA, J. de S. **El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI**. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de

Educación Agrícola Superior y Rural", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperación organizada / Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura(IICA). Panamá, Novembro, 1999.

SILVA, J. L. G. da; DE´L ARCO JÚNIOR, A. P.; VANEZELLA, J. E. M. **Benefícios da aplicação da administração participativa na área de produção, com resultado nos indicadores da qualidade.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional – G&DR, v. 3, n. 2, p. 95-106, mai-ago/2007.

SIMON. H. A. **Models of an man:** social and rational. New York: Mit Press, 2004.

SOUZA, C. B. G. de,.**Gestão participativa: conceitos e operações fundamentais.** Faculdade de Ciências e Letras – UNESP -14800901- Araraquara/SP. 2005.

TYLOR, E. **Primitive Culture**, 1871 apud Laraia, Roque B., *Cultura Um Conceito Antropológico*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1992.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 1998.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro.** São Paulo: Gente, 1999.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development: annual review of psychology**, n. 50, p. 361-386, 1999.

WELCH, J. **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WOOD, T. J.; CURADO, I.; CAMPOS, H. M.. Vencendo a crise: mudança organizacional na Ritodia Farma. In: WOOD, Thomas J. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZANINI. M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas , motivação e construção de valor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

# APÊNDICES

---

## APÊNDICE A – Protocolos de avaliação entregues aos colaboradores de nível operacional.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

### QUESTIONÁRIO 1 - COLABORADORES

Prezado/a sr/a, estou desenvolvendo uma pesquisa nessa Organização, com o intuito de concluir dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria.

O presente questionário tem por objetivo identificar a sua opinião sobre algumas atividades desenvolvidas.

O estudo tem uma preocupação de compreender a realidade como ela é, sem fazer julgamentos, apenas identificar a percepção de uma parte das pessoas dessa Organização. O seu nome ficará no anonimato, sendo desnecessário identificar-se.

CARGO OU FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

SETOR: \_\_\_\_\_

#### 1. Idade:

- ( ) menos de 20 anos                      ( ) entre 20 e 30 anos                      ( ) entre 30 e 40 anos  
( ) entre 40 e 50 anos                      ( ) mais de 50 anos

#### 2. Grau de instrução:

- ( ) 1º grau incompleto                      ( ) 1º grau completo                      ( ) 2º grau incompleto  
( ) 2º grau completo                      ( ) graduação incompleta                      ( ) graduado  
( ) \_\_\_\_\_

#### 3. Carga horária de trabalho:

- ( ) 6 horas                      ( ) 8 horas                      ( ) mais de 8 horas

#### 4. É permitido que vocês conversem uns com os outros em horário de trabalho?

- ( ) sim, todo e qualquer assunto  
( ) sim, porém somente com autorização do superior imediato  
( ) somente quando for um assunto relacionado à execução das tarefas  
( ) não

#### 5. Quando você percebe alguma falha (erro) no processo ou execução do seu trabalho, você:

- ( ) fica quieto e espera que os supervisores ou gerentes vejam  
( ) fica quieto e faz de tudo para que ninguém perceba

- ( ) avisa o mais breve possível ao seu superior  
 ( ) espera uma boa oportunidade para avisar ao seu superior

**6. Ao perceber que seus colegas de trabalho não estão executando suas tarefas como deveriam, o que você faz?**

- ( ) fica quieto e se irrita, pois você sempre faz tudo correto  
 ( ) fica quieto no momento e depois avisa ao supervisor  
 ( ) avisa seu colega para que ele consiga corrigir seu erro  
 ( ) chama logo seu supervisor e avisa ele sobre o fato

**7. Se você tem uma grande idéia que ajudaria a melhorar os processos produtivos de trabalho, você:**

- ( ) conta logo para seus supervisores, pois sabe que isto pode lhe trazer uma boa promoção  
 ( ) espera uma boa oportunidade e conta aos seus supervisores  
 ( ) prefere contar ao administrador da empresa  
 ( ) não conta nada para ninguém e mantém a idéia em segredo

Para cada questão abaixo, assinalar com um "x" **somente** uma das opções que prevalece na organização:

	Sempre 5	Com frequência 4	Às vezes 3	Raramente 2	Nunca 1
8) A missão e os objetivos da organização são disseminados/espalhados entre as pessoas.					
9) Você tem acesso a informações sobre tecnologias, orçamentos, finanças, projetos, programas e estratégias da empresa.					
10) A sua opinião é levada em consideração e aproveitada na prática.					
11) É assegurada igualdade de participação a todas as pessoas.					
12) São diversos os tipos de cargos das pessoas que participam das discussões e decisões.					
13) A organização considera importante a participação de todos na detecção de possíveis falhas nos processos.					
14) Os departamentos e as equipes					

discutem entre si, formas de melhoria nos processos de produção.					
15) As equipes são autorizadas a gerenciar suas atividades e tomar suas decisões.					

FONTE: Adaptado de Leal Filho, 2002.

16) Dê exemplo de quais ocasiões você mais participa das discussões e decisões da organização:

Mestranda Milena Pizzolotto De Conti Meneghini  
milena@dcm@gmail.com  
(55) 9955.8606

## APÊNDICE B – Protocolos de avaliação entregues aos dirigentes.



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prezado/a Sr./a estou desenvolvendo uma pesquisa nessa Organização, com o intuito de concluir dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria.

O presente questionário tem por objetivo identificar a sua opinião sobre algumas atividades desenvolvidas.

O estudo tem uma preocupação de compreender a realidade como ela é, sem fazer julgamentos, apenas identificar a percepção de uma parte das pessoas dessa Organização. O seu nome ficará no anonimato, sendo desnecessário identificar-se.

CARGO: \_\_\_\_\_

SETOR: \_\_\_\_\_

1. Há o envolvimento dos colaboradores de chão-de-fábrica na detecção de possíveis falhas e problemas do processo operacional? Em caso afirmativo, isto ocorre de que forma?

2. Quais os fatores que favorecem a participação dos colaboradores nas discussões e decisões da organização?

3. Quais os fatores que dificultam a participação dos colaboradores nas discussões e decisões?

4. De que forma a missão organizacional é definida e disseminada?

5. Como se dá a oportunidade para que as opiniões das pessoas de diferentes setores e níveis sejam levadas em consideração?

6. Como é a autonomia das equipes e pessoas dentro das suas áreas de atuação?

7. Qual a sua opinião sobre a participação dos colaboradores nas discussões e decisões?

8. O que poderia ser feito com relação à participação dos colaboradores nas discussões e decisões?

Mestranda Milena Pizzolotto De Conti Meneghini  
milena@dcm@gmail.com  
(55) 9955.8606

## APÊNDICE C – Modelo de slides sugerido para a divulgação do Sistema de Gestão Participativa aos dirigentes.

JOHN DEERE SISTEMA DE GESTÃO PARTICIPATIVA

# SISTEMA DE GESTÃO PARTICIPATIVA


JOHN DEERE O QUE É?

O Sistema de Gestão Participativa envolve a busca da cooperação no trabalho em equipe no esforço conjunto para aproveitar potenciais dos colaboradores para sugerir, participar, identificar e solucionar problemas, com o objetivo da redução das falhas operacionais.

Uma proposta que oferece maior participação e um ambiente cognitivamente mais saudável, resultando assim, em aumento de produtividade na organização.

JOHN DEERE O QUE É?

A gestão participativa é uma política de gestão que valoriza a capacidade de as pessoas tomarem decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e competitividade das organizações.



Este método permite a participação dos colaboradores em algumas decisões na organização, de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, agregando mais valor às funções e às pessoas das quais participam.

JOHN DEERE OBJETIVO

Comprometer todas as pessoas da organização com os resultados.



Quando há participação e comprometimento efetivo, existe também a preocupação da melhoria do produto por parte dos membros da equipe. Eles se sentem como parte do esforço de equipe para alcançar este objetivo.


JOHN DEERE CONSCIENTIZAÇÃO



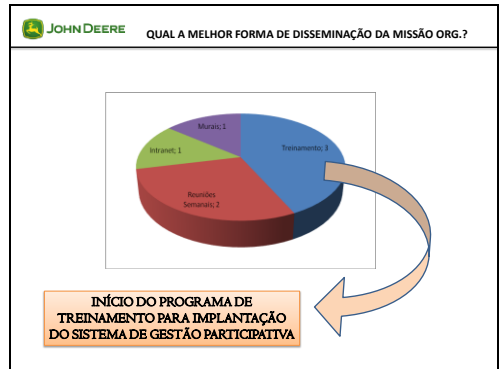
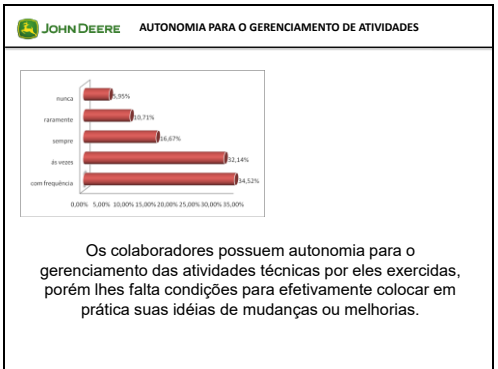
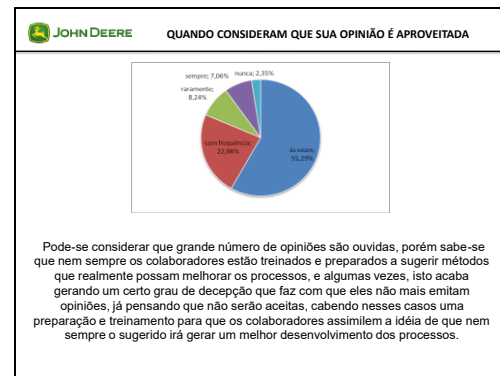
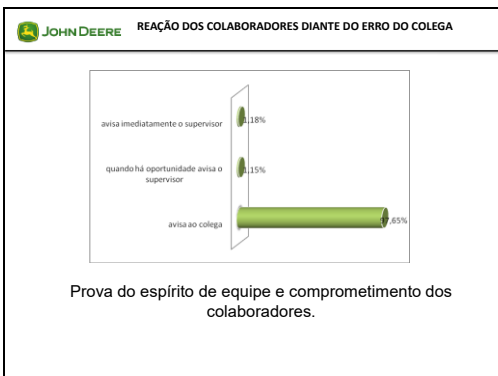
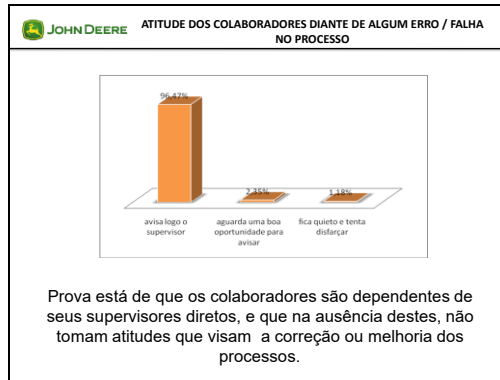
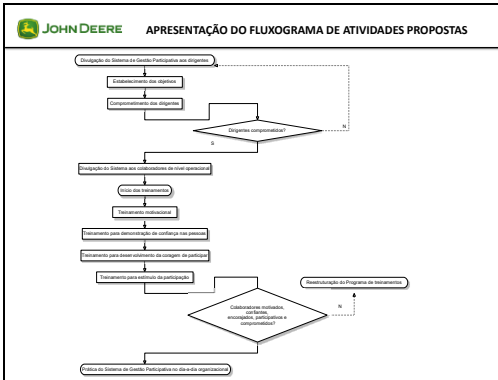
A conscientização acerca da responsabilidade e comprometimento com o trabalho se dá através de treinamentos, utilização da intranet, murais e folders.

JOHN DEERE

O envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seus próprios objetivos pessoais, resulta em uma variedade de condutas que apóiam a missão da organização visando obter maior produtividade em suas ações.



A condição básica para ocasionar a internalização dos objetivos do sistema é a auto-realização do indivíduo ao participar na consecução de tais objetivos, pois o indivíduo vê a organização como sua própria criação, participando de algumas decisões, de modo que a organização se torna parte dele e ele parte dela.



### JOHN DEERE

1ª Etapa - Divulgação do Sistema de Gestão Participativa aos dirigentes

**PRAZO DE 20 DIAS**

2ª Etapa - Estabelecimento dos objetivos

Feedback dos senhores

### JOHN DEERE

3ª Etapa - Comprometimento dos dirigentes

Confirmação do comprometimento de todos em aderir o Sistema de Gestão Participativa

4ª Etapa - Divulgação do Sistema aos colaboradores de nível operacional

cartazes Intranet Reunião Mensal

**JOHN DEERE**


**PRAZO DE 15 DIAS**

5ª Etapa - **Treinamento motivacional** - a 5ª etapa do modelo proposto supõe que aconteça um treinamento com os colaboradores de chão-de-fábrica, com o intuito de desenvolver um espírito motivado voltado à participação em ações específicas de percepção de falhas operacionais e possíveis melhorias nos processos de trabalho.



**JOHN DEERE**

6ª Etapa - **Treinamento para demonstração da confiança nas pessoas**




Nesta etapa sugere-se que o treinamento aos colaboradores seja conduzido pelas chefias, sem a necessidade de sua totalidade, mas que esteja presente ao menos um dirigente de alto escalão, bem como alguns supervisores que trabalham em contato direto com os colaboradores de chão-de-fábrica, e que aqueles transponham sentimentos de mais pura confiança na seriedade do trabalho de cada ser dentro da organização.

**JOHN DEERE**

7ª Etapa - **Treinamento para desenvolvimento da coragem de participar**


A esta etapa se sugere que o treinamento seja executado pelo/a psicólogo/a, em pequenos grupos de colaboradores, para que ocorra abertura dos sentimentos de cada um em relação ao que o inibe ou impede de melhor se desenvolver dentro da organização. Em casos particulares, se sugere que ocorra atendimento particular e personalizado.



**JOHN DEERE**

8ª Etapa - **Treinamento para estímulo à participação**


Sugere-se nesta etapa que seja executado treinamento fora da organização, em 1 ou 2 dias num ambiente de mata ou campo, isolados de maiores recursos tecnológicos, em que os colaboradores de chão-de-fábrica possam passar por vivências em grupo que a cada dinâmica percebam que a sua particular participação teve efetiva diferença na conclusão de cada fase.



Cabe aqui deixar claro aos colaboradores que o Sistema de Gestão Participativa a ser desenvolvido, não implica a renúncia aos direitos e responsabilidades das chefias, mas sim a mútua ajuda de todos os membros da organização na detecção de possíveis falhas e na criação de melhorias.

**JOHN DEERE**

9ª Etapa - **Comprometimento dos colaboradores**



Sugere-se a criação de fichas de avaliação (questionários) com vistas a investigar a adaptação e o comprometimento das pessoas com o modelo proposto, que comece no mesmo momento da implantação do sistema e permaneça ao longo do tempo, principalmente com posteriores análises descritivas: análise dos dados; tabulação; gráficos; e com o passar do tempo, análise de correspondência,

**JOHN DEERE**

10ª Etapa - **Prática do Sistema de Gestão Participativa**

- Flexibilidade;
- Responsabilidade
- Motivação
- Confiança
- Coragem
- Participação

