



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**MARIANA ROMANO OTTOLIA**

**A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL NA GESTÃO PARTICIPATIVA**

Trabalho de Conclusão do Curso,  
Curso de Psicologia da Pontifícia  
Universidade Católica de São Paulo  
Orientador: Prof.º Dr.º Hemir Barição

**São Paulo**  
**2012**



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**MARIANA ROMANO OTTOLIA**

**A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL NA GESTÃO PARTICIPATIVA**

Trabalho de conclusão de  
curso como exigência parcial para  
a graduação no curso de Psicologia,  
sob orientação da Prof.º Dr.º Hemir Barição

Orientador: Prof.ª Dr.ª Hemir Barição

Abordagem: Psicologia Organizacional

Palavras-chave: Gestão participativa, Clima organizacional, Cultura, Gestão de  
Pessoas, Trabalho

**São Paulo**

**2012**

## RESUMO

O presente trabalho visa descrever os conceitos de Gestão Participativa aliada à satisfação do profissional e suas inflexões. O objetivo é compreender como a gestão participativa de uma empresa beneficia ou não as pessoas, do ponto de vista da não alienação, e como a mesma influencia comportamentos e atitudes dos funcionários que nela trabalham. Além disto, dirige o tema sobre a ótica da Psicologia demonstrando como a mesma pode contribuir no entendimento deste modelo de gestão e, conseqüentemente, como este influencia na realização profissional de cada indivíduo. Atualmente as empresas estão remodelando seus princípios e valores a fim de atender e investir em seus colaboradores e em suas necessidades individuais as quais estão intimamente ligadas ao desenvolvimento profissional. A metodologia adotada será de um estudo teórico seguido de exemplos empíricos e ilustrativos.

## ABSTRACT

This paper aims to describe the concepts of Participatory Management in addition to professional satisfaction and their inflections. The objective is to comprehend how a participatory management of a company benefits or not people, in terms of alienation, and how it influences behavior and attitudes of employees who work there. Moreover, the theme runs on the perspective of psychology, making a demonstration on how it can contribute to the comprehension of this management model and how it affects the professional achievement of each worker. Now the companies are reshaping their principles in order to attend and invest in their employees and their individual needs which are closely tied to professional development. The methodology will be followed by a theoretical study and empirical examples and illustrating.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	01
ABSTRACT .....	02
INTRODUÇÃO .....	04
OBJETIVOS .....	08
MÉTODO.....	09
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	10
CAPÍTULO I – GESTÃO PARTICIPATIVA X SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES .....	12
CAPÍTULO II – A ALIENAÇÃO NO TRABALHO .....	22
CAPÍTULO III – AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA/ PSICÓLOGO .....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
ARTIGOS .....	33

## INTRODUÇÃO

Em virtude da realização de três estágios na área organizacional durante a Faculdade de Psicologia da PUC-SP, interessei-me pelo tema e optei por torná-lo rumo de meu trabalho final. Durante estas experiências práticas, pude compreender melhor o ambiente e os desafios enfrentados dentro de uma organização, os quais me intrigaram e me fizeram buscar algumas respostas.

Aproveito a oportunidade de redigir este trabalho para avaliar um assunto que esteve presente em minha pequena trajetória profissional e acadêmica: a gestão participativa.

O trabalho surge com o homem primitivo, que a princípio se utilizava de elementos muito rudimentares os quais foram se modificando com a evolução da espécie. Avançando um pouco neste processo histórico, em tempos de Revolução Industrial a sociedade passou a ser dividida entre classes e surge então a burguesia e o proletariado.

Os trabalhadores antes detentores de seu próprio processo de criação, se tornam alienados de sua produção e passam a vender sua força de trabalho em troca de dinheiro. No início do século XX, Henry Ford coloca em prática a produção em série que fragmenta as tarefas de cada operário em sua fábrica. Desta forma, o operário estava limitado a executar uma única tarefa de forma infinitamente repetitiva, tomando como base as teorias de Frederick Taylor para aumentar a produção industrial.

Este processo foi constantemente criticado por exterminar a criatividade individual e por reverenciar um trabalho mecanicista e alienador. As teorias e feitos de Ford e Taylor orientaram durante décadas a estrutura de trabalho no interior das fábricas.

No contexto contemporâneo, o trabalho passa pelos efeitos da globalização e das novas tecnologias da comunicação e da informação dentro das organizações. Segundo SANT' ANNA e KILIMNIK (2011), na busca pela adequação diante das (r)evoluções, as empresas começam a trilhar novos caminhos que possibilitem maiores e melhores resultados organizacionais (os objetivos são os mesmos, mudam-se os meios). Portanto, a gestão caracterizada pela centralização das decisões, rigidez, controle e hierarquia verticalizada começam a mudar.

A gestão participativa teve a sua origem no movimento das relações humanas que se difundiu a partir dos célebres estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo (Psicólogo e sociólogo), nos Estados Unidos. Estes estudos investigativos permitiram o reconhecimento sobre a importância do fator humano nas organizações – aspectos afetivos e psicológicos dos funcionários – diferenciando a ideia de que era possível uma racionalidade da gestão, como defendiam Taylor e os seus seguidores. Maximiano, 2006.

É necessário destacar que estes estudos viabilizaram uma mudança gradativa e muito lenta, e, portanto, grande parte das conseqüências que foram geradas no Brasil, estão sendo percebidas atualmente e somente em algumas organizações.

A mudança começa pela cultura que passa a ser rearranjada nestas organizações refletindo a maneira de ser de uma determinada empresa. Em outros tempos geralmente era construída pelo corpo diretivo (verticalizado). Ela toma sua forma conforme o tempo e a necessidade, sendo moldada pelas ações da organização.

Norberto Odebrecht, em seu livro *Sobreviver, Crescer e Perpetuar – Tecnologia Empresarial* Odebrecht, 2011 relata que:

“A progressiva generalização dos organogramas horizontais e o conseqüente abandono dos organogramas piramidais, fundados na centralização, na desconfiança e na multiplicação de níveis hierárquicos, estão a transformar a prática da delegação num grande desafio para as empresas que desejem tornar-se contemporâneas da Era do Conhecimento.”

A cultura também é responsável por determinar as práticas e políticas de gestão que darão norte aos funcionários e seus respectivos processos e, portanto é ponto crucial e facilitador da modificação na gestão.

“Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atraia, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.”

KATZ, D. E KAHN, R. 1973, p.85

Assim como a cultura, segundo FLEURY e FISCHER (1989), clima é socialmente elaborado em processos simbólicos, pois atribui significações a algo que é estipulado em determinada organização. Ele pode ser percebido de diversas formas por diferentes colaboradores dentro de uma organização e, a comunicação pode influenciar diretamente esta percepção. Kreps (1990) entende a comunicação

organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem.

É neste ambiente que as pessoas se deparam e experimentam as características motivacionais de uma determinada organização. É ele que gerencia a satisfação do trabalhador dentro de seu ambiente de trabalho.

“(...) o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Estes fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas (...).” CHIAVENATO, 2002 p.53

É a gestão participativa que possibilita a colaboração dos funcionários na tomada de decisões da empresa, bem como na estruturação e manutenção da cultura organizacional e seus reflexos no clima. O envolvimento dá acesso as informações da empresa o que conseqüentemente influencia na desalienação do significado do trabalho para cada um.

Diante disso, questiono dentro de minha experiência prática com embasamento teórico, como a gestão participativa exerce função positiva ou negativa na satisfação profissional desalienando-o.

Tendo em vista o tema atual dentro da Psicologia Organizacional, e os poucos trabalhos que nesta abordagem, pretendo promover a compreensão de sua dinâmica na possibilidade de contribuir para a melhora da gestão de pessoas que é tão importante para o sujeito em todos os aspectos de sua carreira profissional.

## OBJETIVOS

1º Definir e explorar o conceito de gestão participativa e seus desdobramentos e relacioná-la com a satisfação ou não satisfação dos funcionários.

2º A alienação do trabalhador antes do modelo participativo.

## MÉTODO

Este trabalho será desenvolvido como um estudo teórico que permita a apropriação dos conceitos relativos à gestão participativa.

Inicialmente, estão sendo propostos dois capítulos que correspondem a cada um dos objetivos acima.

A discussão sobre a contribuição da psicologia e como ela pode dar subsídios para melhorar a gestão de pessoas e a satisfação do trabalhador será feita no terceiro capítulo.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No artigo escrito pelo Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso (2006), Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos, o autor cita a comunicação como um instrumento e processo poderoso para a realização de potencialidades estratégicas, bem como para a ampliação e integração das estruturas organizacionais.

Cardoso (2006) traz a importância da modificação nas estruturas organizacionais diante da emergência de um novo contexto social, no qual as pessoas entendem e também impõem a necessidade de estarem em um ambiente interacional onde a qualidade de vida é prioridade.

Segundo Soviensi e Stigar (2006), A área de Recursos Humanos deixou de ser concebida como departamento de pessoal onde se faz folha de pagamento e contrata-se pessoas e passa a ser reconhecida como o personagem responsável pelas transformações dentro das organizações. Ao funcionário cabia a obediência e ao chefe o controle centralizado. O papel do profissional hoje é de discutir as diferenças entre as técnicas e gestões tradicionais e as modernas trazendo à tona a gestão da participação e do conhecimento em busca da valorização dos profissionais e do ser humano.

Segundo Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003), a gestão do conhecimento é um fator fundamental para a qualidade e o desempenho das organizações. O conhecimento desenvolvido e disseminado contribui positivamente para os trabalhadores desta organização, o que coloca a empresa no desempenho de um papel social já que favorece aos mesmos a garantia da empregabilidade interna e externamente:

“Ao gerir com sucesso a transmissão e permanência do conhecimento em seus domínios, a empresa fortalece o seu clima organizacional tornando-o capaz de abrigar mentes criativas e cooperadoras e fortalece as relações humanas num campo fértil de curiosidade e generosidade.”

Por fim, existem poucos trabalhos que contemplam o tema em sua totalidade. Por este motivo, o presente estudo se mostra relevante para a compreensão dos conceitos, que podem ser articulados ao mesmo tempo na gestão de desenvolvimento de pessoas, sob o enfoque da Psicologia.

## **CAPÍTULO I – GESTÃO PARTICIPATIVA X SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES**

Diante das mudanças políticas e econômicas, dos avanços tecnológicos, das exigências de mercado e da competitividade entre as empresas existentes, torna-se fundamental a elaboração de mudanças nas estruturas organizacionais. A insatisfação dos funcionários no trabalho é uma das principais conseqüências das constantes mudanças e a gestão participativa surge como uma opção para a solução para este problema.

Na Grécia antiga, com o nascimento da democracia inicia-se uma maior participação das pessoas nas decisões do governo, porém tal prática só passou a fazer parte do mundo empresarial após a Segunda Guerra Mundial no oriente, abstendo-se ao modelo clássico de administração vigente na época. Mesmo assim, o método era direcionado a uma pequena parcela de funcionários, representado por comitês e conselhos gestores ou deliberativos.

No ocidente, o conceito começou a ser aplicado por Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical em 1997 com a implantação da prática de participação nos lucros para todos os funcionários em todas as estruturas do grupo. Dow convidou os funcionários a investir, acreditar e depositar seus esforços na empresa e em troca seriam recompensados se atingissem as metas e os objetivos da organização (FREITAS, 1991).

A Gestão Participativa se caracteriza por um conjunto de princípios e processos que implicam no envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, e principalmente no acesso à informação de uma determinada organização.

O compartilhamento das decisões que afetam a empresa não se estabelece apenas na esfera dos trabalhadores, mas também dos clientes e fornecedores.

Segundo Maximiano (2009), “uma organização pode implementar a administração participativa em todas as suas interfaces”:

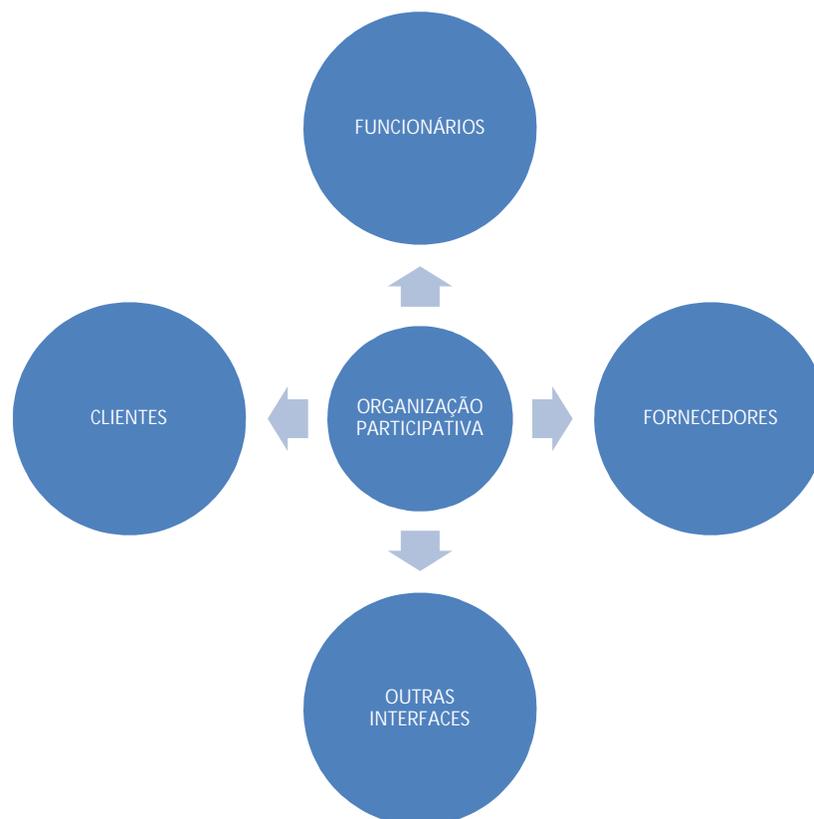


FIGURA 1.0 Maximiano (2009)

No livro *Teoria Geral da Administração – da Revolução Urbana à Revolução Digital* (2009), Maximiano elenca dois modelos básicos de administração. O modelo diretivo onde há uma autoridade formal dos chefes e pouquíssima autonomia dos funcionários e o modelo participativo que estamos abordando aqui.

O pesquisador americano Rensis Likert (apud), sistematizou os modelos de gestão em um comparativo com quatro quadrantes, onde o quadrante número 1 tem

o pior desempenho e satisfação dos trabalhadores e o número 4 com melhor desempenho, melhor satisfação e melhores resultados econômicos-financeiros.

SISTEMA 1	SISTEMA 4
Subordinado sem liberdade para discutir problemas com superiores.	Processo de liderança envolve confiança entre superiores e subordinados.
Atitudes desfavoráveis em relação à empresa.	Motivação tem por base a participação das pessoas.
Informação de cima para baixo, distorcida e imprecisa.	Informação correndo livremente em todos os sentidos.
Processo de interação limitado.	Processo de interação livre, de modo que as pessoas influenciam os objetivos.
Definição de metas feita apenas no topo da organização, sem participação dos níveis inferiores.	Definição participativa de metas.
Controle centralizado.	Controle disperso, baseado no autocontrole.
Pessoas não se comprometem com as metas de desempenho.	Metas elevadas de desempenho, aceitas por todos.

TABELA 1.0

Ao ingressar em uma organização, o indivíduo busca, de modo geral, pertencer a um grupo social e também se auto satisfazer. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados. Existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho influenciadas pela cultura da empresa, que

dificultam a realização dessas necessidades por completo. Segundo Shibutani apud Edela (1978):

“Cada pessoa aborda o mundo do ponto de vista da cultura do seu grupo, cada um percebe, pensa, forma julgamentos e controla a si mesmo de acordo com o quadro de referencia do grupo do qual participa. Como ele define objetos, outras pessoas, o mundo e a si próprio a partir da perspectiva que compartilha com outros, ele pode visualizar sua linha de ação proposta a partir desse ponto de vista generalizado, antecipar a reação dos outros, inibir impulsos indesejáveis e assim dirigir sua conduta”.

Em contrapartida, o modelo de divisão de trabalho que costumeiramente é utilizado na linha de montagem resulta no desinteresse, na insatisfação e claro na desmotivação dos funcionários. Estas características também têm como consequência inúmeras doenças do trabalho.

Sabemos que um fator ainda mais importante e complexo do que a cultura existente nas organizações é subjetividade humana. Esta agrega as motivações, interesses, valores, história de vida e o modo de relacionar-se que influencia o grupo como um todo. Moscovici (1997) afirma que:

“A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.”

Por estarmos inseridos em uma sociedade na qual existem leis, culturas, direitos e deveres não podemos fazer tudo o que temos vontade. Neste sentido as organizações não diferem muito da sociedade e por isso nem sempre é possível

satisfazermos nossos desejos individuais. Neste contexto, a satisfação geralmente é voltada para o coletivo e as singularidades e necessidades individuais raramente são levadas em consideração. Segundo Luz (2001):

“Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). (...) O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.”

Por este motivo, a participação nas decisões e o acesso às informações da empresa em que se trabalha podem também ser responsáveis pela satisfação ou insatisfação pessoal. A informação é algo que repercute na organização mesmo quando ela não é totalmente exposta e geralmente colabora para a resolução de conflitos e tomada de decisões importantes. Sem ela, muito disso não poderia ser solucionado, e conseqüentemente causando frustração ao colaborador em relação ao seu próprio trabalho e principalmente sobre os subsídios que lhe são dados para trabalhar.

A decisão de não envolver o colaborador nas questões da empresa geralmente está ligada a questões de segurança, contudo, temos uma relação dúbia ao pedir que este mesmo profissional vista a camisa da empresa demonstrando todo seu potencial para se desenvolver dentro dela ao mesmo tempo em que ele não tem acesso a questões importantes as quais poderia se dedicar e contribuir ativamente.

Como já foi visto anteriormente, as mudanças organizacionais geralmente ocorrem devido a pressões externas, tais como diretrizes governamentais,

inovações tecnológicas e a forte concorrência. Por outro lado, as pressões internas também apresentam responsabilidades sobre as mudanças, pois a insatisfação dos clientes internos, a modificação nos processos de trabalho e a variação no estilo gerencial podem influenciar no clima organizacional e futuramente promover alterações na cultura da organização.

A autonomia e responsabilidade na gestão participativa vêm substituindo o estilo tradicional de administrar. De certa forma, o lado estrutural de uma organização deve estimular as pessoas a participarem nas decisões do sistema de normas e procedimentos da organização, a participação das pessoas instiga de forma direta e indireta o crescimento da empresa.

Neste modelo, quando a gestão é descentralizada, há efetiva participação dos funcionários gerando crescimento amplo sem a existência da ordem de um gestor (pirâmide ou modelo verticalizado). Isso permite a manifestação verbal ou ativa dos funcionários em relação aos processos da empresa, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, na intenção de agregar mais valores às funções e pessoas no geral.

O Grupo Odebrecht também possui uma cultura horizontal e participativa interessante:

“Em face de uma cultura que valoriza o envolvimento e o comprometimento de todos em busca da produtividade total, bem como a criação de laços fundados na disciplina, no respeito, na amizade e na lealdade, a “terceirização” é insuficiente, mais do que terceirizar é preciso parcerizar”. Odebrecht (2011)

Há também o compartilhamento das decisões que afetam a empresa, não apenas os funcionários, mas também os clientes ou usuários, fornecedores, e

eventualmente distribuidores da organização. Predominam aqui a liderança, a disciplina e a autonomia. Geralmente as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

Norberto Odebrecht (2011) relata que a disciplina aliada à comunicação é uma das características mais importantes para que uma empresa possa de fato sobreviver, crescer e perpetuar:

“Comunicação que só pode fluir e refluir se, no relacionamento entre eles (líderes – liderados – parceiros), existir a confiança recíproca, fundada na prática da disciplina e do respeito mútuo, bem como na consciência de que perseguem os mesmos propósitos.” Pág. 23 VI.2

Para ilustrar como funcionaria uma empresa que começa a se modificar, buscando a desalienação, a satisfação e claro, a contribuição de seus profissionais usando de um modelo de gestão participativa para tal, escolhi a SEMCO. Uma empresa de início familiar atuante na indústria naval criada em 1953.

Ricardo Semler, hoje dono majoritário, transformou a empresa do pai em um grupo empresarial de mais de 30 empresas atuantes em diferentes ramos. Seu sucesso foi obtido após ultrapassar difíceis barreiras e burocracias ainda existentes na época em que assumiu a empresa.

Todo seu empenho junto com sua equipe de aproximadamente 3.000 funcionários se deu através de um democrático sistema de Gestão Participativa em meados dos anos 90.

Para iniciar com um exemplo simples de democracia e efetiva participação, foi delegado aos operários de suas fábricas a tomada de decisão em relação à cor de seus macacões. Anteriormente, a cor estipulada pela gestão administrativa era azul-

petróleo, pois os engenheiros já haviam pesquisado que todas as fábricas do mundo têm roupa cinza ou azul por conta da graxa e da sujeira.

A ideia era começar a implantação do modelo participativo aos poucos, quase como função pedagógica. Era preciso dar às pessoas a sensação de que poderiam escolher, seria algo meramente simbólico, simples, mas de algum valor para operários que nunca tiveram poder de escolha qualquer.

Uma votação secreta foi aberta, no fim das contas o azul-petróleo ganhou. Pois bem, então qual foi a funcionalidade do projeto? O tempo de conservação dos uniformes aumentou e a empresa passou a comprar 20% a menos por ano. O valor simbólico dado à peça passou a ser muito mais importante, afinal, foi algo que escolheram democraticamente.

A partir de então, o chão de fábrica começou a se transformar. É interessante, pois as mudanças ocorrem primeiramente em um plano concreto, palpável e só depois que a cultura democrática ou participativa está bem incorporada, difundida e aceita é que as questões de cunho administrativo puro são repassadas a todos.

Um soldador de uma das fábricas questionou a substituição de baias por arbustos no escritório e não terem feito o mesmo nas fábricas. Pensaram juntos que arbustos não sobreviveriam em um lugar escuro em meio a diversos produtos químicos, depois se deram conta que os próprios trabalhadores trabalhavam neste local um tanto quanto hostil. Se uma planta não é capaz de sobreviver nele o que podemos pensar de um trabalhador? Com a ajuda deste soldador foram atrás de paisagistas que entendessem do assunto e que pudessem transformar o ambiente em algo menos inóspito. Fizeram uma pequena praça no meio da fábrica com cabine de telefone livre para chamadas.

Os mais conservadores diziam que haveria ligações para o Nordeste todos os dias, em tom pejorativo e preconceituoso. O diretor de RH retrucava que também não havia ninguém controlando as chamadas nos escritórios de pessoas que tinham família na Europa.

É fato que a Semco é uma empresa capitalista. Semler nunca disse que não era, pelo contrário, faz questão de deixar isso às claras. Em tempos de greve dos metalúrgicos, porém, a situação era um pouco diferenciada. Em um piquete da CUT (Central Única dos Trabalhadores), um dos líderes foi até a fábrica fazer com que os operários aderissem à paralisação. Ao chegar encontrou os portões abertos e com certo medo recusou o convite do Diretor de RH para que entrasse junto a sua equipe na fábrica. Pouco tempo depois se convenceu e ao entrar viu todos os operários sentados em cadeiras esperando o sindicato em frente a um palanque que havia sido montado especialmente para a ocasião. A greve foi instaurada por 6 dias e durante todos eles café da manhã e almoço eram servidos de portas abertas para funcionários e sindicalistas.

Mais um exemplo de que a democracia dava a mesma liberdade de expressão sem a selvageria. A empresa, contudo, não se descaracterizou de seu papel capitalista. Em acordo estipulado junto aos funcionários, todos trabalharam em esquema de horas extras para repor os dias sem que fossem descontados.

Em grande parte das empresas na época e ainda hoje, tão logo tivessem conhecimento sobre a organização de um piquete em frente ao escritório administrativo (na Semco o escritório é junto à fábrica) logo chamariam a PM para dar conta do caso.

Para Maximiano (2009):

“Semler foi pioneiro não apenas na renovação de métodos, mas também na elaboração dos princípios que se pode encontrar em seu livro, que permanece como manual de orientações básicas para interessados em aplicar a administração participativa. Provavelmente, o mais importante desses princípios seja a separação entre propriedade e administração, que define quais decisões o acionista reserva para si e quais são transferidas para os empregados.”

## **CAPÍTULO II – A ALIENAÇÃO NO TRABALHO**

Retomando um pouco o conceito de trabalho presente na introdução, devemos lembrar-nos do quão importante ele foi e ainda é para a evolução do homem. Este homem, diferentemente das máquinas, possui sua própria sabedoria e criatividade as quais lhe possibilitam resolver problemas e criar soluções (sejam elas palpáveis ou não) para grande parte dos desafios que enfrenta. Isso o torna singular e especial.

No passado esta singularidade foi comprada como força de trabalho e fez com que todo o conhecimento adquirido ao longo do tempo fosse resumido à produção em larga escala de algo sobre o qual o trabalhador não tinha conhecimento por completo, ou seja, desconhecendo os meios de produção. Tudo isso em troca de salários míúdos.

“Desde a sua origem, o modo capitalista de produção pressupõe um envolvimento operário, ou seja, formas de captura da subjetividade operária pelo capital, ou, mais precisamente, da sua subsunção à lógica do capital.” ANTUNES e ALVES, 2004.

Esta característica fez com que o trabalhador se tornasse alienado de seu trabalho que passa a ser mecanizado, de seu produto que ao que conhece é parte de um todo desconhecido e supervalorizado, e de seu empregador que mantém contatos mínimos e superficiais.

A alienação é um fator que desperdiça o potencial e a criatividade humana já a participação, por sua vez, aproveita essas características em três âmbitos: na qualidade da tomada de decisão, na motivação dos funcionários de uma determinada empresa e na satisfação dos mesmos.

Após muitos anos, a produção em larga escala continua, contudo, este não é o tema que pretendo abordar já que existem muitos artigos e trabalhos que se propõe a tal. Os modelos de gestão mudaram bastante principalmente a partir dos anos 90. A gestão participativa por sua vez apresenta através do acesso às informações e do aumento e melhora da comunicação, a possibilidade da desalienação.

A participação efetiva do colaborador dentro da organização em todos os seus processos e sistemas implica na transformação do ambiente e das pessoas. Para a empresa a atividade é efetiva e interessante do ponto de vista da inovação e alta produtividade já que seu funcionário estará mais satisfeito, pois terá maior controle e domínio sobre a atividade em que está realizando.

Neste sentido a alienação, em todos os seus aspectos, é deixada de lado. O trabalhador passa a ser senhor de seu próprio destino e sucesso como tal. O controle e a tomada de decisão estão em suas mãos, contudo, sobre um aspecto coletivo onde todos os seus colegas também possuem o mesmo percentual de “poder” que o seu. Desta forma a gestão do conhecimento flui mais rápido, sem burocracia ou discriminação. Todos tem acesso à informação e ao conhecimento e, portanto, tem o domínio de todo o processo de produção e administração da empresa.

“A ideia é que toda a mudança no homem pode produzir mudanças em seu ambiente, e vice-versa. A intenção é a de preparar o homem para o controle de suas próprias mudanças e as mudanças do ambiente exterior.” Zanelli, 2002.

O trabalhador conseqüentemente se torna mais satisfeito diante da segurança que este compartilhamento lhe traz, fazendo com que o mesmo se sinta útil e

importante, valorizando o seu trabalho e o dos demais. Segundo Navarro e Padilha (2006):

(...) ele (o trabalho) não é apenas meio de satisfação das necessidades básicas, é também fonte de identificação e de auto-estima, de desenvolvimento das potencialidades humanas, de alcançar sentimento de participação nos objetivos da sociedade. Trabalho e profissão (ainda) são senhas de identidade.

Retomo aqui um exemplo da Semco quando esta começou a comprar pequenas empresas falidas (ou quase) para fazer parte do grupo reestruturando-as. Em uma dessas compras adquiriram a Hobart, uma empresa americana no Brasil desde os anos 40 especializada em fabricação de Lava Louças Industriais. Assim que assumiu a empresa, colocou um de seus diretores para administrá-la. A empresa estava andando, contudo as reclamações e insatisfações dos funcionários cresciam cada dia mais caminhando para uma situação insustentável. Algo deveria ser feito.

Sugeri então, que os operários se organizassem em comissões de fábrica. No começo foi difícil à participação dos funcionários que se sentiam amedrontados de dizer algo sobre o qual não tinham conhecimento colocando-se em uma posição inferior aos dirigentes, algo que já era de se esperar já que Hobart teve desde sempre uma gestão autoritária.

Com o tempo, vários pequenos comitês foram formados, e passaram a intervir na gestão da Hobart. Segundo Semler, 2006:

“Quando as fábricas passavam por dificuldades, os comitês tomavam a iniciativa de reduzir salários ou aumentar horas,

economizando dinheiro e protegendo empregos. Quando as dispensas eram inevitáveis, os comitês se envolviam na sensível e desagradável tarefa de decidir quem seria cortado. Juntos, tentávamos ser socialmente justos, levando em consideração fatores como a história do empregado na empresa, lealdade, capacidade de achar outro emprego e responsabilidade com a família."

Mas como algo novo e pouco difundido na administração de empresas na época algumas dificuldades também foram encontradas:

"Uma norma que criamos nestes "Papos no Almoço" dizia que a dispensa de qualquer funcionário que estivesse conosco há mais de três anos ou tivesse mais de 50 anos tinha de ser aprovada por uma longa lista de pessoas. Mas às vezes o comitê reclamava que, no esforço para sermos justos, arrastávamos o processo, falando demais, sofrendo demais e aumentando a dor. Talvez este seja o preço inescapável da democracia corporativa, recompensado por uma rotatividade baixíssima e lealdade a longo prazo."

Sabemos que a rotatividade em uma organização é um importante termômetro da insatisfação em uma organização. Sendo assim, mesmo sendo um processo doloroso (muitos outros não eram) havia a prevalência da satisfação confirmada pela baixa rotatividade. Segundo Wagner III e Hollenbek (2003), A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo e acelera a rotatividade organizacional.

Na Semco um balanço resumido e simplificado foi criado para que todos os funcionários, a partir do pessoal da limpeza pudessem entender. Geralmente os balanços não são entendidos por ninguém a não ser por quem os criou. Isso se deve

ao fato de que dentro de uma empresa as áreas se organizam em grupos. Assim como em qualquer outro grupo, é preciso que haja o mínimo de semelhança seja a linguagem utilizada, a forma de se vestir, idade, sexo e etc.

### **CAPÍTULO III – AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA/PSICÓLOGO**

É sabido que aos olhos de grande parte dos psicólogos e também da população no geral, a Psicologia Organizacional não é vista de forma positiva como área de trabalho, e tampouco é conhecida em sua totalidade.

Por este motivo, o presente trabalho visa, sobretudo, esclarecer a atuação do psicólogo em mais um braço de sua profissão e suas contribuições.

Segundo Zanelli (2002), estamos em um momento onde o trabalhador deixa de ser cobrado em suas atitudes e comportamentos para se ajustar ao ambiente de trabalho e passa a escolher e transformar este ambiente em prol de sua satisfação e desenvolvimento como pessoa:

“Na perspectiva adotada, suas metas extrapolam a visão tradicional de ajustamento do indivíduo ao trabalho e busca de eficiência máxima. Trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa, através de mudanças planejadas e participativas, onde o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente.”

O psicólogo das organizações deve garantir que esta transformação aconteça de forma sadia, visando a qualidade de vida do trabalhador e a satisfação do mesmo. Para tanto, precisa ter um nível alto de conhecimento do negócio, da gestão e da cultura da companhia e estar atento às sugestões e frustrações de cada funcionário.

“O aumento de produtividade deve ser pensado priorizando a melhoria da qualidade de vida de quem produz, de quem consome e preservação máxima do ambiente.” Zanelli 1994.

Maximiano 2009, elenca 3 principais temas estratégicos para que a gestão participativa percorra todos os subsistemas da empresa: o aprimoramento e a

manutenção da informação, a participação no processo decisório e a participação de resultados.

O psicólogo organizacional consegue transitar em todos os subsistemas e, portanto, é peça fundamental para a implantação dessas estratégias. É na área de gestão de pessoas que conseguimos aprimorar os canais de comunicação com os funcionários e clientes. Muito provavelmente não será o psicólogo o responsável a elaborar as comunicações, mas sim de influenciar os líderes e as áreas para que eles tomem frente e compreendam a necessidade e importância do acesso à informação. Além disso, outras estratégias podem ser desenvolvidas pelo RH, como por exemplo, a pesquisa de clima, para ajudar a administração no estreitamento de laços.

Este estreitamento colabora no envolvimento dos funcionários no processo decisório. É importante que a administração consulte as pessoas, individualmente ou em grupo sobre a solução de problemas ou compartilhe a tomada de decisão. Cabe ao psicólogo mediar este programa.

Já a participação nos resultados fecha o modelo estratégico da gestão participativa:

“Se as pessoas participaram dos problemas e decisões, também devem de alguma maneira beneficiar-se dos resultados de seu esforço.” Maximiano 2009.

Nas empresas existem diversos tipos de atuações do psicólogo organizacional. Ainda segundo Zanelli (1994), entende-se que os psicólogos organizacionais possam se identificar com pelo menos três orientações:

1. Aqueles que concordam com a estrutura de dominação interna às organizações e atuam, implícita ou explicitamente, para preservá-la;
2. Aqueles que reconhecem as dificuldades do enfrentamento das questões geradas no seio do embate entre classes e buscam, in loco, modos de emancipação do trabalhador e melhoria da qualidade de vida;
3. Aqueles que veem na atuação em empresas um papel de amortecedor de conflitos, em detrimento, inevitável, do trabalhador.

Para nós, interessa o segundo tipo de postura. Para fazer a gestão/manutenção de uma empresa participativa e seus funcionários, é preciso que o psicólogo não apenas concorde com o que está sendo imposto e tampouco atenuar os conflitos gerados entre as relações. A postura que esperamos está de acordo com um profissional que se incomoda com as dificuldades e que está aberto não só para ouvi-las, mas também para criar estratégias com o intuito de resolvê-las ou melhorá-las.

É papel do psicólogo organizacional ajudar os colaboradores a fugir de um trabalho ou de uma atividade alienadora que o limita e impede de criar e expor suas ideias e opiniões e de criar a sua identidade no trabalho. Deste modo, ele estaria contribuindo para a manutenção da saúde mental dos funcionários.

Em uma organização Taylorista, onde o conteúdo das tarefas atribuídas aos empregados e a maneira pela qual elas devem ser executadas são definidas pela direção da empresa desvirtua o real do ideal gerando sofrimento psíquico. O psicólogo no RH pode tornar este sofrimento um instrumento de modificação das políticas ou pode contribuir para um processo de alienação e conservadorismo da organização como um todo. A segunda ação se confirma pelo fato de resistências

começarem a se desenvolver e fortificar em relação à empresa, e, a partir de então a mudança torna-se muito difícil.

Vale lembrar que em vivências individuais – e nem tão isoladas com o há de se pensar – não encontraremos apenas sofrimento. Podemos nos deparar com experiências de muito prazer a partir deste sistema de trocas sociais e de contribuição para a melhoria da sociedade.

Duran et al 1983, diz que um dos objetivos da formação do psicólogo seria “levá-lo a produzir conhecimento e atuar no sentido de reduzir o desequilíbrio nas relações de controle” (p.13). Depende do psicólogo não se colocar à mercê apenas dos interesses da empresa, mas também do trabalhador – talvez deste em maior grau – transformando as relações, antes de dominação e controle, em relações de equidade. Cabe ao psicólogo o desenvolvimento das contrapartes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas, S. Paulo, Prentice Hall Brasil, 2002.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

KATZ, D. e KAHN, R. Psicologia Social das Organizações, 2º Edição, S. Paulo, Atlas, Brasília, 1973.

KREPS, Gary L. Organizational communication: theory and practice. N. York, Longman, 1990.

LUZ, Ricardo. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. Da revolução Urbana a Revolução Digital, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Da revolução Urbana a Revolução Digital, São Paulo, 6ª edição, Editora Atlas S.A., 2009.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

ODEBRECHT, N. Sobreviver, Crescer e Perpetuar – Tecnologia Empresarial Odebrecht. 11º Edição Revisada. Salvador. Fundação Odebrecht, 2011.

SANT' ANNA, A. S. e KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos, Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

SEMLER, R. Virando a própria mesa – Uma história de sucesso empresarial made in Brazil. São Paulo, Best Seller, 1988.

SEMLER, R. Você está louco! Uma vida administrada de outra forma. Rio de Janeiro, Rocco, 2006.

SOUSA, Edela L. P. de. Clima e Cultura Organizacionais: Como se Manifestam e Como se Manejam. S. Paulo, Editora Edgard Blücher, 1978.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZANELLI, J.C. O Psicólogo nas Organizações de Trabalho. Porto Alegre, Artmed, 2002.

## ARTIGOS

ANTUNES R., ALVES G. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago.

2004. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 24 Nov. 2011.

BASSANI, D. T. L.; NIKITIUK, S. e QUELHAS, O. “A empresa como sede do conhecimento”. Universidade Federal Fluminense, 2003. Disponível

em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200005&lng=pt&nrm=iso)

65132003000200005&lng=pt&nrm=iso.> Acesso em: 29 abr. 2012.

CARDOSO, O. de O. “Comunicação empresarial versus comunicação

organizacional: novos desafios teóricos”. Scielo, 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2011.

LIMA, S. M. B. e ALBANO, A. G. B. Revista CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago. 2002

NAVARRO, V.L.; PADILHA, V. “Dilemas do Trabalho no Capitalismo

Contemporâneo”. USP-RP, 2006. Disponível em: <

<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea04.pdf>>. Acesso em: 24 Nov. 2011.

SOVIENSKI, F. e STIGAR, R. “Recursos Humanos X Gestão de Pessoas”. Opet,

2006. Disponível em: < [http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-](http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf)

artigos/Gestao\_de\_pessoas\_e\_RH.pdf>. Acesso em: 29 Abr.2012.