

COMITÊS DE GESTÃO: UMA ESTRATÉGIA DE PARTICIPAÇÃO? ¹

Marilsa Rodrigues de Sá Tadeucci ²
Isabel Cristina dos Santos ⁴
Sérgio Antunes Oliveira ³

Resumo

Este estudo se propôs a conhecer a percepção dos empregados de uma indústria petrolífera, localizada na região do Vale do Paraíba paulista, sobre o comitê de gestão implantado há dois anos com o objetivo de trazer sinergia ao sistema por meio das contribuições dos funcionários em propor melhorias nas práticas de gestão, trazendo melhores resultados a todos os envolvidos. O trabalho é de natureza qualitativa tendo como método o estudo de caso. Foi aplicado um questionário em todos os empregados (585) por meio da intranet, composto por 12 afirmativas que deveriam ser respondidas na escala 1 a 5 (Likert). Retornaram 177 questionários, que correspondem a 30.3% da amostra total. Os resultados obtidos foram tratados estatisticamente por meio de descritiva simples e análise multivariada. A análise fatorial aplicada gerou três fatores com consistência interna geral de 0,8044 e grau de significância da amostra (KMO) de 0,824. Os três fatores explicam 64 % da variância acumulada. O primeiro fator denominado de “Finalidades do comitê” teve os seguintes resultados: a maioria concorda que os comitês servem para aumentar a participação, saber o que está acontecendo, acompanhar os resultados e sugerir melhorias. O segundo fator denominado “Atividades não pertencentes ao comitê” há uma tendência à discordância sobre o controle de atividades fora da unidade, incorporação de metas não negociadas e sem tendência definida quanto à avaliação de outras unidades. O terceiro fator denominado de “Forma de participação no comitê” a diferença entre as médias revela uma posição não definida quanto à clareza na forma de participar.

Palavras-chave: Gestão; Participação; Resultados.

MANAGEMENT COMMITTEES: A PARTICIPATION STRATEGY

Abstract

This study propose is to know the employees' perception of an oil industry, placed in Vale do Paraíba region, about the management committee implanted two years ago with the objective of bringing synergies to the system trough the contribution of employees proposing improvement at the management practices, bringing better results to all involved. The work has a qualitative nature having as method the study case. It was applied a questionnaire to all employees (585) by intranet, composed by twelve questionnaires, that correspond to 30.3% of the total sample. committees help to increase participation, to know what is happening, to follow the results and to suggest improvements. The second factor called "Activities that do not belong to the committee" has a tendency to disagreement about the control of activities outside the unit, incorporation of not negotiated goals and without a definitive tendency relating the evaluation of other units. At third factor called "Committee's way of participation" the difference between the averages reveals a not defined position relating clearness on the participation form. The results were statistically analyzed by simple descriptive and multivariate analyses. The factorial analyses applied generated three factors with internal consistence of 0,8044 and significance level of sample (KMO) of 0,824. The three factors explain 64% of the accumulated variety. The first factor denominated "Committee of Finalities" had the following results: the majority agrees that the

Key word: Management; Participation; Results.

¹ Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.

² Professor Assistente Doutor – Universidade de Taubaté e Professor Assistente II – Universidade Presbiteriana Mackenzie

³ Professor Assistente Doutor do Departamento de Economia Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté

⁴ Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

1 INTRODUÇÃO

A administração participativa é o caminho crítico para se atingir a excelência em nível de classe mundial, pois se constitui em instrumento para aprimoramento da competitividade de empresa.⁽¹⁾ Sob este contexto as organizações buscam permanentemente estratégias para criar ambientes que consigam motivar seus empregados a participar da gestão da organização, um ambiente de excelência empresarial somente é obtido por meio de um processo de gestão efetivamente participativa em a busca constante da superação de metas é a cultura predominante constituindo-se no eixo norteador da organização.

Na Unidade de Negócios (UN) em estudo é adotado o modelo de gestão segundo os critérios de excelência da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) desde 1992, além de a UN ser certificada em seu sistema de qualidade, segundo os critérios da Norma ABNT ISO 9000 desde 1996. O modelo de gestão em conformidade com FPNQ somente alcança êxito se todos os empregados estiverem imbuídos na busca pela excelência no dia-a-dia. A excelência não é algo que pode ser demonstrado somente nos dias de auditoria, mas um processo contínuo que demanda o engajamento e disciplina de todos os envolvidos.

O desafio de encontrar alternativas para que os empregados entendessem de forma integrada qual o impacto de suas tarefas e atividades nos objetivos estratégicos da organização, como estas eram consideradas dentro dos sistemas certificados (ISO 9001/2000 – Sistema de gestão da Qualidade, ISO 14001/2004 – Sistema de Gestão Ambiental, OHSAS 18001/1998 e SA 8000/2004 – Gestão de Responsabilidade Social), além de contribuírem efetivamente com o refinamento e inovação das práticas de gestão da Unidade de Negócios, de forma a sistematizar o processo de aprendizagem organizacional.

1.1 Origens da Participação

As diversas concepções de participação são norteadas por doutrinas capitalistas, socialistas e corporativistas e que as suas origens são o conflito (quando tem por objetivo facilitar as relações entre o capital e o trabalho, ou entre Estado e Sociedade); podem ter ainda a sua origem baseada na integração ou funcionalidade de um grupo ou uma sociedade (quando um grupo caminha junto à organização para encontrar soluções para os problemas comuns). Motta⁽²⁾ considera que a participação pode ter duas origens: a conflitual e a funcional.

1.2 Tipologia da Participação

Para a maioria dos autores que apresentam concepções de participação, ela pode ocorrer de forma individual, nesse caso, classifica-se como **participação direta**; ou por meio de representantes onde se configuraria a **participação indireta**.

Para Lammers,⁽³⁾ na participação direta os funcionários interferem e opinam em temas relacionados ao trabalho ou correlatos, reportando-se diretamente aos supervisores imediatos. Não existe uma exigência muito grande de normas e regras para que ocorra e o grau de influência de variáveis externas é pequeno. Em contrapartida, na participação indireta os empregados são representados por comissões ou categorias de

empregados. Essas comissões que negociam com diretores e gerentes sobre políticas gerais da empresa necessitam de um alto grau de normatização e sofrem influências externas advindas de políticas do governo e sindicatos. Ainda para o autor, a participação direta está relacionada com o estilo de liderança (gerência participativa), e a participação indireta com as políticas da empresa.(administração participativa)

As bases da **participação direta** estão na escola das relações humanas, na abordagem comportamental desenvolvida principalmente pelos psicólogos humanistas entre as décadas de 30 e 60 nos Estados Unidos da América, com os estudos de motivação, liderança comunicação e trabalhos em equipe.⁽¹⁾ Em contrapartida, a **participação indireta** tem suas bases nos países europeus, e suas origens são o conflito negociado e administrado na esfera sindical com forte influencia socialista.⁽⁴⁾ A participação nas decisões que envolvem os interesses dos trabalhadores é normalmente exercida de forma indireta e tem como intermediadores os sindicatos. As negociações ocorrem por meio de negociação coletiva, a comissão de fábrica, a co-gestão e a autogestão.⁽⁵⁾

Negociação coletiva: é uma das formas mais antigas dos trabalhadores e dirigentes negociarem condições gerais de trabalho e emprego. Em todos os países onde existem sindicatos trabalhistas, essa negociação ocorre em nível nacional, regional ou local. O caminho para a democracia industrial está atrelado ao reconhecimento oficial dos sindicatos.⁽⁶⁾

1.3 Comitês de Empresa

As funções desses comitês são consultivas e administrativas. Essa forma de participação é muito difundida nos países da Europa, como na França. (Comité d'Entrepise), Inglaterra (Labor Management Joint Commotte) e Espanha. (Jurados de Empresa). No Brasil existem as Comissões de Fábrica, que são o resultado de uma reenviadação dos sindicatos e que têm como objetivo deslocar o eixo das negociações por melhores salários para o das condições de organização do trabalho. Para Silva,⁽⁷⁾ esse deslocamento tem como objetivo principal diminuir a inoperância das burocracias sindicais. Essas comissões de fábrica são instituídas por meio da negociação coletiva.

1.4 Co-gestão

É a decisão compartilhada entre empresa e empregados por meio de seus representantes. As decisões podem envolver questões políticas e sociais, de pessoal ou de gestão administrativa.⁽⁸⁾ Os limites da co-gestão estão associados aos graus e níveis estabelecidos, podendo ocorrer no nível supra -empresarial, no nível da empresa e no nível dos direitos individuais.

1.5 Autogestão

O termo apareceu na França, no início dos anos 60, para simbolizar a experiências políticas, econômicas e sociais da Iugoslávia de Tito. Para Bourdet e Guillerm,⁽⁹⁾ a autogestão é uma transformação radical do ponto de vista econômico e político, pois todos podem participar de tudo em todos os níveis. Para Mendonça,⁽¹⁰⁾ a autogestão possibilita a realização do trabalho de forma livre e criativa, controlando integralmente

os processos de trabalho. Para Motta,⁽²⁾ na autogestão, diferentemente dos outros modelos de participação, a divisão do trabalho é fixada como resultado do próprio processo de participação, isto é, ela é a posteriori. Para as organizações, ela representa uma mudança radical de grande impacto, sobretudo em relação às práticas de participação do empregado, à medida que a autogestão traz para o interior da organização aquele princípio básico de igualdade e, assim fazendo, institui a democracia organizacional de todos perante todos, desaparecendo as hierarquias e as dominações. A autogestão vai até os limites da ideologia socialista, já a co-gestão caminha nos limites do capitalismo. No entanto, todas as formas de participação implicam um processo democrático, que pode ocorrer de uma forma mais ou menos conflituosa.

1.6 Administração Participativa

Administrar participativamente pressupõe uma incorporação dos valores democráticos pelas organizações o que é comumente denominado de democracia industrial. No entanto a democracia industrial tem suas limitações uma vez que os funcionários não escolhem os seus dirigentes, eles normalmente são nomeados por grupos de acionistas ou proprietários das organizações. A democracia neste caso está mais associada às representações dos empregados, quer direta ou indiretamente (via sindicatos e comissões), nas decisões na realização do trabalho ou em acordos que afetam a maioria dos trabalhadores.

Com a influência da escola de administração japonesa e conceitos da teoria de Qualidade Total de Deming, o conceito de administração participativa foi ampliado incorporando principalmente o conceito de cliente externo e parcerias.

Administrar participativamente implica em compartilhar decisões com todos os interlocutores do processo, ou seja: com os clientes ou usuários, fornecedores e funcionários. Esse sistema pressupõe cooperação, liderança, autonomia e responsabilidade.⁽¹⁾ A administração participativa pressupõe uma estrutura mais ampla na base. Ou seja, os níveis técnicos especializados devem ficar mais próximos dos operacionais; somente dessa forma os grupos autogeridos poderão funcionar facilitando o atendimento ao cliente. O desenho organizacional deve ser flexível a ponto de acompanhar as exigências do mercado; as estruturas podem ser elaboradas tendo como foco o cliente, o produto ou o projeto. A administração participativa pressupõe estratégias para o aprendizado da decisão compartilhada, como as comissões de fábrica, colégio de acionistas e empregados, assembléias e conselhos.⁽¹⁾ Esses conselhos podem inclusive auditar e propor normas para a condução ética das empresas.⁽¹¹⁾

Para Maximiano,⁽¹⁾ a administração participativa pode ocorrer de três formas e com diferentes graus. Elas podem ocorrer por meios dos resultados o que nos levaria à participação nos resultados; a participação no processo decisório – que caminhará em uma escala de graus indo da simples informação, evoluindo para a participação nas decisões, na direção e finalmente na autogestão; podem evoluir também por meio da estrutura perfazendo o caminho crescente do simples enriquecimento do cargo, às equipes autogeridas, chegando finalmente a um organograma descentralizado.

A administração participativa é uma forma mais ampla de visualizar as relações de trabalho, uma vez que abarcam em sua filosofia, formas de participação direta e

indireta, possibilitando qualquer nível de participação e responde às necessidades de mudanças que as empresa vêm sofrendo, devido ao aumento da competitividade.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa de nível social, descritiva e de abordagem quantitativa adotou a estratégia de estudo de caso, pois trata da análise da agregação de valor aos resultados da Unidade de Negócios objeto do estudo em função da participação dos empregados nos comitês de gestão com sugestões para refinamento e inovações nas práticas adotadas. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário, construído a partir da revisão bibliográfica.

Para este estudo o universo da pesquisa compreende os funcionários da Unidade de Negócio. Este número varia devido à rotatividade de mão-de-obra, porém na data de apresentação da proposição do projeto (julho/2006) estava composto por 450 empregados próprios e 60 empregados contratados. De acordo com esta estratégia foram distribuídos questionários (via correio eletrônico) para todos os empregados. O tratamento dos dados foi feito por meio do software SPSS

3 RESULTADOS

Foram realizados procedimentos preliminares da análise fatorial que são o teste de adequação da amostra, por meio do índice de KMO, onde foi obtido o valor de 0,824, avaliado como significativo ao nível de 1%. alfa

A análise fatorial gerou três fatores, apresentados a seguir:

Tabela 1 – Fator 1 –Finalidade dos comitês

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(01) Os comitês servem para permitir a minha participação na gestão da REVAP	0.789	08	18	33	67	51	3,7627
(03) Os comitês servem para acompanhar e monitorar a implantação do Programa “Liderança em SMS”	0.673	16	20	47	61	33	3,4237
(05) Os comitês servem para garantir que as boas práticas de uma determinada gerência sejam identificadas, divulgadas e disseminadas para toda refinaria.	0.777	07	19	38	73	40	3,6780
(06) Os comitês servem para verificar se estamos trabalhando em conformidade com a política e os padrões de gestão do Abastecimento	0.767	05	17	31	82	42	3,7853
(07) Os comitês servem para sugerir melhorias (refinamento e inovações) das práticas que estão em estudo pelo Comitê.	0.796	07	11	25	67	67	3,9944
(10) Posso participar de um comitê de forma voluntária como colaborador ou convidado, sempre após negociação com meu gerente	0.713	13	11	29	52	72	3,8983
(12) Todas as atividades dos comitês passam por análise crítica pela CCI para deliberar sobre as sugestões propostas	0.660	05	10	42	64	56	3,8814

LEGENDA: CF – Carga Fatorial M – Média; Nível de Concordância: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3- Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo mais que discordo; 5 – Concordo totalmente

Observa-se na Tabela 1 que os funcionários conhecem as finalidades do comitê, cujo modelo assemelha-se à co-gestão onde os funcionários são representados indiretamente. Percebem a importância desta abordagem de gestão participativa como forma de conhecer os procedimentos e sugerir aprimoramentos. Sabem também que podem se auto-representar desde que tenham a autorização da gerência. As médias menores estão relacionadas à divulgação do programa de liderança e a divulgação das práticas de outras gerências.

Tabela 2 – Fator 2 – Atividades não pertencentes ao comitê

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(02) Os comitês servem para executar tarefas de responsabilidade de outras gerências da REVAP	0.742	47	36	54	29	11	2,5537
(04) Os comitês servem para avaliar como outras gerências da REVAP estão trabalhando	0.808	43	34	45	49	06	2,6667
(11) Com relação aos comitês posso afirmar que minha participação pode entrar como meta de meu GDP, independente da negociação entre eu e meu gerente	0.583	65	30	34	38	10	2,4237

LEGENDA: CF – Carga Fatorial M – Média; Nível de Concordância: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3- Nem concordo nem discordo 4 - Concordo mais que discordo 5 – Concordo totalmente

As médias abaixo de 3 indicam um grande índice de discordância com relação às atividades que não consideram ser de responsabilidade dos comitês.

Tabela 3 – Fator 3 – Forma de participação no comitê

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(08) Posso participar de um comitê como especialista ou coordenador, indicado pela gerência e após negociação com meu superior	0.659	21	24	42	46	44	3,3842
(09) Posso participar de um comitê por indicação de meu gerente.	0.671	21	28	37	51	40	3,3446

LEGENDA: CF – Carga Fatorial M – Média; Nível de Concordância: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3- Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo mais que discordo; 5 – Concordo totalmente

A maioria dos funcionários tem clareza de como podem integrar o comitê. Isto significa que a forma de divulgação das regras de funcionamento e condições para ascender ao comitê foram compreendidos pela maioria dos funcionários. Por outro lado observa-se que alguns funcionários questionam ou não acreditam que sejam só estas formas de acesso. Este fator deverá ser fonte de aprofundamento por parte da empresa. Se for falta de conhecimento basta informar, se for desconfiança será necessária averiguação das causas. O objetivo dos comitês é o de acelerar os processos de melhoria contínua e diminuir as distâncias entre líderes e liderados.

4 DISCUSSÃO

A forma de participação indireta pressupõe uma forma clara de divulgação das regras de funcionamento, portanto a forma de implantação dos comitês, objeto deste estudo, influencia diretamente a percepção dos envolvidos.⁽⁶⁾ Observou-se nos resultados uma pequena à falta de clareza das regras de elegibilidade aos comitês, a legitimidade do

processo é passada pela empresa e pela chefia imediata,⁽¹⁾ se está faltando transparência nas regras algum elo está falhando e deve ser corrigido antes que esta forma de gestão entre em descrédito. Nos modelos de comitês propostos pela democracia industrial a interferência dos sindicatos era uma variável constante, neste modelo a influência está mais associada ao modelo de gestão proposto pela escola japonesa de administração. Os objetivos estão mais voltados aos resultados e processos de melhoria contínua do que ao modelo de participação proposto por Likert⁽²⁾. Outro dado interessante obtido foi a falta de conhecimento sobre as atividades de outras gerências da unidade em estudo. Quando da implantação dos comitês a empresa tinha como objetivo integrar as áreas por meios de divulgação das práticas específicas que poderiam ser adotadas e/ou aprimoradas pelas gerências representadas nos comitês.

5 CONCLUSÃO

O sistema de trabalho implantado levou os empregados a obtenção de refinamentos e inovações em práticas verificadas pelos comitês de gestão, aumentado desta maneira sua visão holística, e levando-os a entender de forma pragmática como o trabalho diário em suas atividades de rotina pode levar a realização das estratégias definidas pela alta administração da organização em estudo, de forma diferenciada do que se conhece classicamente, que é a comunicação pontual para toda força de trabalho dos resultados de seminários e *workshops* de planejamento estratégico, onde só participam a alta administração.

Seria sumamente importante que se buscasse na evolução deste estudo de caso, nova pesquisa para levantar a correlação entre a implantação dos comitês de gestão, o envolvimento, o comprometimento, a satisfação e finalmente em que medida a implantação deste sistema de trabalho pode ter levado à obtenção de melhores resultados pela Unidade de Negócio objeto deste estudo de caso.

REFERÊNCIAS

- 1 MAXIMIANO, A.C.A. Além da hierarquia – como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995
- 2 MOTTA, P.R. Participação na gerência: uma perspectiva comparada. São Paulo: Ver. Adm. Publ., 15(4), 1981.
- 3 LAMMERS, C.J. Power and participation in decisions: making in formal organization. Amer. Journ. Sociol., 73 (2), 1967
- 4 MENDONÇA, L.C. Participação na organização – uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1986.
- 5 WEIS. In: MARTINS, P.E.M. Participação na gestão: o discurso oficial brasileiro. São Paulo, Tese (Doutorado), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1985.
- 6 MONAT, J. Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Genebra OIT, 1981.

- 7 SILVA, R.A. Comissões de Fábrica e autonomia dos trabalhadores. In: FLEURY, M.T.L. ; FISCHER, R.M. (Coord) Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1992.
- 8 WEDDEGIN, W. In: NIEDENHOFT, H. Co-gestão da República Federal da Alemanha do final do século XIX aos dias atuais. São Paulo: Nobel, 1991
- 9 BORDENAVE, R.J.D.O. O que é participação. São Paulo: Brasiliense, 1983
- 10 GUILLERM, A. ; BOURDET, Y. Autogestão : uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1976
- 11 CLUDTS, S. Organization Theory and the ethics of participation. Journal of Business Ethics< Dordrecht; Sep. 1999.