

GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO DE CASO ANALISANDO A CAIXA DE SUGESTÕES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

PARTICIPATIVE MANAGEMENT: A CASE STUDY
ANALYZING THE SUGGESTION BOX AS A MANAGEMENT TOOL

Fabiana Mendes¹
Débora Vargas Ferreira Costa²
Victor Cláudio Paradela Ferreira³

RESUMO

As características do atual ambiente de negócios têm levado um crescente número de empresas a investir na aquisição de maior competência na gestão de pessoas. Para melhor enfrentar os desafios contemporâneos, as organizações precisam criar mecanismos que favoreçam o envolvimento de seus trabalhadores com os objetivos corporativos. A gestão participativa é vista, por diversos estudiosos, como um dos possíveis instrumentos para o alcance desse objetivo. O presente artigo aborda o caso de uma siderúrgica situada na cidade de Juiz de Fora – MG, que tem investido em programas participativos. Enfoca especificamente a ferramenta caixa de mensagens, buscando identificar de que forma tem sido percebida pelos funcionários. Após um levantamento bibliográfico e documental, foi efetuada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário em uma amostra de trabalhadores da empresa, buscando entender a forma como a caixa de mensagens tem sido percebida e utilizada pelos trabalhadores, apresentando ao final algumas sugestões para o seu aprimoramento. Os participantes avaliaram positivamente a ferramenta de gestão participativa, que tem se tornado um importante diferencial para a empresa, por ser uma ferramenta que favorece o comprometimento do trabalhador com a organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão participativa. Caixa de sugestões.

ABSTRACT

The characteristics of the present business environment have led a growing number of companies to invest in the acquisition of greater competence in People Management. To better address contemporary challenges, organizations need to create mechanisms that encourage the involvement of its employees with corporate objectives. Participatory management is seen by many scholars as one of the instruments to achieve this goal. This article discusses the case of a steel plant located in the city of Juiz de Fora - MG, which has invested in participatory programs. Specifically focuses on the messages tool box, seeking to identify how it has been perceived by employees. After a bibliographical and documental survey, it was conducted a field survey applying a questionnaire in a sample of the company employees, seeking to understand how the message box has been perceived and used by the employees, presenting at the end some suggestions for its improvement. Participants positively evaluated the participatory management tool, which has become an important differential for the company, being a tool that favors the worker commitment to the organization.

Keywords: Management of people. Participatory management. Suggestion.

¹ MBA em Gestão de Pessoas pela UFJF. E-mail: fabiana.mendes@amcontratos.com.br.

² Mestrado em Administração, atua como professora da UFJF. E-mail: debora1@powermail.com.br.

³ Doutorado em Administração, atua como professor da UFJF. E-mail: victorclaudio@uol.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto vivenciado pelas organizações contemporâneas, determinado por mudanças de ordem econômica, social e tecnológica, torna-se essencial o desenvolvimento de maior competência na gestão de pessoas. É fundamental alavancar a capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados, o que tem feito os gestores perceberem a importância de investir e valorizar o capital humano.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que os principais estimuladores de inovação de uma organização são os seus funcionários. Robbins (2000, p. 342, *apud* ALVES, 2002, p. 4) expressa que o termo *motivação* pode ser entendido como “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”. A motivação para o trabalho seria, assim, um processo que busca o comprometimento de todos com as causas e os objetivos da empresa.

A motivação representa um fenômeno complexo e que não pode ser controlado por outras pessoas. Como bem observaram pioneiros do estudo desse tema, como Maslow e Herzberg, trata-se de um movimento intrínseco, que tem como origem os desejos de cada indivíduo. Isso não quer dizer, todavia, que as empresas não possam, por meio de suas políticas de gestão de pessoas, favorecer a elevação da motivação para o trabalho. Para tanto, é necessário um bom conhecimento das expectativas mantidas pelos trabalhadores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

As organizações que instituem práticas participativas tendem a apresentar maior produtividade, redução de custos, qualidade no atendimento, criatividade, redução do absenteísmo, menores índices de rotatividade e um clima interno mais favorável, dentre outros (VALLADARES; FILHO; ROMAN, 2005).

Nesse contexto, o presente artigo examina o caso de uma empresa siderúrgica situada em Juiz de Fora, que tem despendido esforços nessa direção. O foco repousa especificamente no programa de caixa de mensagens, que é um canal de comunicação criado para que os empregados possam expor suas dúvidas e preocupações. Foi instituído em 2003, como parte do esforço da empresa em atender aos critérios estabelecidos pela norma SA 8000⁴.

Na percepção da empresa, essa ferramenta seria uma boa opção para promover a gestão participativa. Cabia, porém, perguntar, se essa seria também a opinião dos funcionários. Assim, a pesquisa procurou responder à seguinte questão central: “De que forma o uso da caixa de mensagens tem sido percebido pelos trabalhadores da empresa em estudo?”.

O presente artigo está estruturado em seis seções, incluindo a introdução. A próxima seção destaca a contribuição de alguns estudiosos da gestão participativa e de temas correlatos, constituindo o referencial teórico da pesquisa. A terceira apresenta o percurso metodológico utilizado. Na sequência, é desenvolvida uma caracterização da empresa estudada, sendo, contudo, preservada sua identidade. Na quinta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos no levantamento de campo. Na sexta e última, são destacadas as conclusões a que o estudo permitiu que se chegasse.

⁴ A SA 8000 é uma norma internacional de avaliação da responsabilidade social para as empresas. É baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e das Nações Unidas sobre os Direitos Humanos (SAI, 2008).

2 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO: DA VISÃO MECÂNICA À PERSPECTIVA HUMANISTA

O bom desenvolvimento de uma empresa está relacionado ao modelo de gestão adotado. Assim, é fundamental a busca de um modelo adequado às necessidades inerentes à gestão organizacional de cada organização.

De acordo com Ferreira et al. (2009), um modelo de gestão é composto, basicamente, de duas dimensões: a forma e a função. A forma engloba as configurações organizacionais adotadas, e a função, as tarefas que precisam ser cumpridas.

Tais modelos podem se agrupados em três grandes categorias: perspectiva estrutural, com ênfase na forma; perspectiva humanística, em que a ênfase reside na forma, apesar de já se deslumbrar o deslocamento para a função, e perspectiva integrativa, na qual a preocupação dominante prevalece com a função. A ênfase das teorias administrativas vem se deslocando, no decorrer dos anos, da forma para a função, alterando significativamente o modo pelo qual os modelos são criados e aplicados. Enquanto prevaleceu a forma sobre a função, a modelagem adotada na maioria das organizações pouca ênfase dava aos aspectos humanos (FERREIRA et al., 2009).

Os primeiros trabalhos sistemáticos desenvolvidos para propor modelos organizacionais foram publicados no início do século XX, destacando-se autores como Frederick Taylor e Henri Fayol. Tais modelos adotaram as máquinas como paradigma de excelência, buscando atribuir às organizações e aos trabalhadores características mecanicistas, como previsibilidade, padronização, regularidade e passividade. O ser humano é considerado, em tais modelos, apenas como um insumo produtivo (FERREIRA et al., 2009).

Já de acordo com Rodrigues e Anastácio (2002), alguns fatores, como o desafio da competitividade e a evolução tecnológica, fragilizaram o modelo tradicional, estimulando muitas organizações, em especial as empresas industriais, a buscarem alternativas na autogestão, ou na gestão participativa.

A partir da década de 1930, surgem novas perspectivas, com uma visão distinta quanto aos trabalhadores, que passam a ser encarados como seres mais complexos, possuindo dimensões psicológicas e sociais que precisam ser contempladas. Um marco inicial nessa abordagem, conhecida como humanística, foi o estudo de *Hawthorne*, que revelou a relação entre estímulos psicossociais e a elevação da produtividade. A pesquisa investigou a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e na eficiência dos trabalhadores. O estudo foi realizado com uma série de experimentos, sendo o primeiro estágio do projeto realizado com as várias condições de trabalho, particularmente a iluminação fabril, que foi alterada para se determinar os efeitos dessa mudança na produtividade. Não foram encontradas, porém, relações sistemáticas entre a iluminação fabril e os níveis de produção. Assim, os pesquisadores concluíram que os trabalhadores desempenhavam e reagem de maneira diferente, principalmente por estarem sendo observados pelos pesquisadores, denominando essa reação de Efeito *Hawthorne* (BATEMAN; SNELL, 1998).

Aprofundando a investigação, os pesquisadores chegaram à conclusão de que a produtividade poderia ser mais afetada por efeitos psicológicos e sociais do que por influências físicas. Após *Hawthorne*, diversos outros estudos foram promovidos, corroborando a constatação de que a produtividade e o comportamento dos trabalhadores são influenciados pelo grupo informal,

pela qualidade da liderança, pelo sentimento de pertencimento ao grupo e pela valorização dos funcionários, dentre outros fatores (SOUZA; FERREIRA, 2006, *apud* FERREIRA et al., 2009, p. 79).

Assim, a teoria das relações humanas começa a salientar as necessidades sociais do ambiente de trabalho. Após a ênfase nas relações entre indivíduos e grupos, esta se direciona para a questão da motivação no trabalho, sugerindo que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que progride através de diferentes tipos, dando foco às necessidades que precisam ser satisfeitas, caso a organização queira sobreviver (RODRIGUES; ANASTÁCIO, 2002).

Os teóricos da abordagem das relações humanas passaram a defender que os administradores deveriam enfatizar primeiramente o bem-estar, a motivação e a comunicação dos empregados, confiando que as necessidades sociais tinham precedência sobre as necessidades econômicas. Em decorrência disso, os gestores deveriam conquistar a cooperação do grupo e promover a satisfação no trabalho para que os objetivos da organização fossem mais facilmente alcançados (BATEMAN; SNELL, 1998).

O conhecimento passou a ser mais valorizado, e novas técnicas de trabalho começaram a ser exigidas devido ao crescimento observado nas empresas e à crescente demanda dos mercados em expansão. Nesse contexto, surgiram as primeiras propostas de gestão participativa, as quais, no entanto, nem sempre se mostram de fato favoráveis aos trabalhadores, conforme será destacado a seguir.

2.1 FUNDAMENTOS DA PARTICIPAÇÃO: UMA ABORDAGEM CRÍTICA

Para Faria (2009), na fase primitiva do capitalismo, não foi por superioridade técnica que os capitalistas privaram os produtores do controle sobre o produto e o processo de trabalho, mas porque a organização hierárquica do trabalho não visa à eficácia técnica, mas sim à dominação e à acumulação. Assim, à medida que o capitalismo expande e amplia a complexidade orgânica e operacional das unidades produtivas, é necessário aumentar o escopo do controle, reforçar regras de condutas disciplinares e ampliar níveis hierárquicos. Surge assim uma categoria especial de gestores: diretores, presidentes, altos executivos.

A concepção da forma de gestão e de produção, bem como dos procedimentos inseridos em relações capitalistas de produção leva à preparação técnica dotada de características específicas que correspondem às condições nas quais tais técnicas se produzem e às funções a que são destinadas. Assim, dominando os diferentes processos de trabalho e direcionando-os em seu benefício, o capital reproduz as condições de sua dominação sobre as diferentes frações do trabalho social em que se decompõe o produto. Atualmente, com a terceirização propiciada pela integração viabilizada pelas tecnologias de base microeletrônicas, o controle do capital sobre todo o processo e sobre o trabalho social encontra-se no domínio das tecnologias físicas e de processo. Nesse sentido, Faria (2009, p. 75) destaca que “a gestão participativa pode ser uma resposta a esse domínio desde que se caracterize como estratégias dos trabalhadores e não como tecnologia de gestão sob o comando do capital”.

Portanto, para que a participação na gestão alcance um sentido mais pleno e não manipulativo, deve resultar na expansão do espaço do poder que os trabalhadores precisam conquistar através do controle sobre os elementos constitutivos do processo de trabalho em toda a cadeia de produção, para fazer existir o seu poder como prática e não apenas como potência (FARIA, 2009).

Aliado à participação da gestão, o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores auxilia na manutenção de funcionários qualificados. Assim, as habilidades interpessoais dos gestores são fundamentais para a permanência de funcionários qualificados e a manutenção de um ambiente agradável de trabalho.

Os processos participativos utilizam a capacidade dos funcionários para aumentar seu comprometimento com o sucesso das organizações, uma vez que, envolvidos nas decisões que lhes dizem respeito, aumentam sua autonomia e seu controle sobre o próprio trabalho, tornando-os mais motivados, comprometidos, produtivos e satisfeitos com o emprego (RUBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Tragtenberg (1980, *apud* FARIA, 2009), a participação dos trabalhadores nos grupos de acesso à informação e de pequenas decisões operacionais tem por finalidade a melhoria do processo, perpetuando as relações de controle nas organizações, de forma que, quanto mais tal forma de gestão participativa desce na escala hierárquica, mais sólida se torna a estrutura de comando da organização pela direção.

A despeito das críticas que podem ser formuladas, conforme aqui destacado, a gestão participativa pode ser do interesse das empresas e dos trabalhadores em geral. Se, por um lado, há autores que percebem na participação uma forma de manipulação e de aprofundamento da exploração capitalista, outros a defendem como importante para o bem-estar dos trabalhadores, conforme se destaca a seguir.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARTICIPATIVA

As estratégias participativas acentuaram-se, com o passar do tempo, como formas eficientes para a administração dos conflitos e o aumento nos índices de produção e produtividade. Além disso, melhoraram a distribuição dos benefícios do trabalho e redistribuíram o poder da organização (VALLADARES; FILHO, 2003).

De acordo com Hermel (1990), tanto os executivos quanto os trabalhadores de grandes empresas apontam a gestão participativa como uma opção muito válida para os processos de gestão.

Segundo Novo, Chernicharo e Barradas (2008), o estilo de gestão participativa pressupõe que as pessoas desejam dar um sentido ao seu trabalho e que a responsabilidade no planejamento e na direção do trabalho pode tornar as funções mais significativas. Logo, esse estilo de gerenciamento tem a tarefa de liderar, e não controlar e pressionar. A gerência participativa busca integrar aptidões, contribuições e o relacionamento entre as equipes, incorporando na prática as competências de liderança.

Ferreira et al. (2009) afirmam que o sistema participativo é o mais eficaz e ressaltam algumas características como desejáveis para esse tipo de sistema de gestão. Dentre elas, destaca-se a necessidade da manutenção de um eficiente fluxo de comunicação com os subordinados, de modo que recebam informações sobre a execução de suas tarefas. Os gestores, por sua vez, devem mostrar-se receptivos às informações. Outra necessidade seria garantir que as decisões sejam tomadas consultando-se todos os envolvidos, de forma participativa. Também o bem-estar do indivíduo precisa ser alcançado, por meio de melhores condições de trabalho. Precisam, ainda, ser privilegiados o planejamento conjunto e a coordenação de esforços, o intercâmbio de informações, o desejo pela

busca dos objetivos, a confiança e o crédito dos membros. Finalmente, os autores apontam ser importante que as organizações busquem oferecer condições favoráveis aos trabalhadores, para que se sintam satisfeitos com os colegas, os superiores, as tarefas, a organização, quando comparam com outras empresas, além de uma remuneração justa e da perspectiva de crescimento profissional.

Faria (2009) destaca que, para tornar precisas as várias concepções sobre participação dos trabalhadores nas decisões das organizações, é necessário considerar, ao mesmo tempo, os objetivos a serem alcançados, os métodos escolhidos e o domínio em que a participação pode se aplicar. Dessa forma, existem outros modelos participativos que podem ser benéficos para gestores e trabalhadores: a participação popular no desenvolvimento, que está ligada ao esforço pelo desenvolvimento; a participação nos benefícios da empresa, que assegura uma integração maior dos trabalhadores na vida da organização; e a participação no capital da empresa, que visa a assegurar, igualmente, melhor integração através da participação acionária dos trabalhadores.

Todos esses modelos reforçam a participação nas decisões da empresa, que tende a favorecer o desenvolvimento e o amadurecimento da personalidade humana. Destaca-se, ainda, que, através da ideia de democracia industrial, a participação remete à intervenção pelo trabalhador na elaboração de decisões que lhe são concernentes, assegurando sua participação e afirmando a aplicação dos princípios da democracia. Assim, reconhece aos trabalhadores e a seus representantes o direito de negociar as condições de trabalho com a empresa e de proteger seus interesses contra as repercussões das decisões da direção que possam lhes ser prejudiciais (FARIA, 2009).

Predebon e Souza (2003) consideram que a participação com o foco nos objetivos e na produção faz com que os trabalhadores se interessem cada vez mais pela empresa e, de certa forma, promovam discussões permanentes com a administração, seja diretamente ou por meio de mecanismos representativos.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle favorecem a manutenção de funcionários mais satisfeitos. Também a interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho estariam, segundo esses autores, relacionados à satisfação no trabalho. Nesse sentido, destacam:

Os gestores devem se interessar pelas atitudes de seus funcionários, pois elas sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, têm menores taxas de rotatividade, absenteísmo e comportamentos desviantes. Eles também têm melhores desempenhos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010 p. 83).

Dessa forma, o sistema participativo contribui para o crescimento da produtividade, o maior engajamento e a satisfação dos empregados, bem como para a melhoria significativa da capacidade de resolver os conflitos de forma construtiva (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008).

Enfim, mesmo com a existência de críticas que podem ser formuladas aos programas participativos, eles têm se tornado uma realidade para um crescente número de organizações. O foco do presente artigo repousa não no aprofundamento da discussão a respeito da validade da participação, mas sim na verificação da eficácia de uma das principais ferramentas participativas adotadas na empresa estudada, a qual será apresentada na quarta seção.

2.3 A CAIXA DE MENSAGEM COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARTICIPATIVA

Dentre as diversas ferramentas que podem ser utilizadas nos programas de gestão participativa, as caixas de mensagem representam uma das mais simples e antigas, sendo utilizadas por diversas empresas.

Barbieri e Álvares (2005) afirmam que, embora não haja consenso sobre a origem dos sistemas de sugestão, a Japan Human Relations Association (JHRA) considera como experiência precursora a colocação de uma caixa na entrada do Castelo de Edo, localizado no Japão, em 1721, na qual qualquer pessoa podia colocar sugestões, pedidos e reclamações por escrito. No campo empresarial, o primeiro programa de sugestões documentado seria o da Eastman Kodak, implantado em 1898.

Como destacam Souza e Yonamine (2002), a adoção dessa ferramenta, assim como ocorre com outras similares, proporciona algumas importantes vantagens para a empresa. Como efeitos diretos, podem ser apontados, entre outros, a possibilidade de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, com a consequente redução de custos e o aumento de produtividade. Também contribui para a melhoria do ambiente corporativo, à medida que os trabalhadores se sintam mais valorizados, reconheçam na utilização desse sistema o interesse da empresa em saber suas opiniões. Os autores também apontam como importantes efeitos educacionais o estímulo ao hábito de pensar, com a expansão da consciência dos problemas existentes e o sentimento de que não cabe apenas aos gestores procurar saná-los. Também apontam como prováveis efeitos interpessoais a melhoria na comunicação entre os supervisores e seus liderados e o fortalecimento do espírito de equipe.

É certo, todavia, que a simples adoção de uma caixa de sugestões não é capaz de gerar esses efeitos benéficos. Como aponta Floriano (2007), há empresas que usam esse tipo de ferramenta como uma espécie de prova de sua boa vontade em ouvir o que seus funcionários têm a dizer, mas que, na verdade, não a gerenciam de forma adequada, nem fazem uso correto dos insumos que ela proporciona. Nesses casos, podem ocorrer dois tipos de distorção: a caixa virar quase que um “enfeite”, sem maior utilidade ou, ainda pior, pode ser vista como um ato demagógico dos gestores, gerando, assim, efeito contrário ao desejado no clima organizacional.

Böhmerwald (1996) destaca que a implantação de sistemas de coleta de opiniões de trabalhadores que funcionem de fato representa um grande desafio. Pouca contribuição tais sistemas trarão para a organização caso os funcionários não se sintam estimulados a gerar novas ideias, a buscar soluções para os problemas apontados. Quanto mais as ideias apresentadas forem incorporadas pelas empresas, maior a probabilidade de que aumentem as contribuições. Pode ocorrer, assim, um ciclo virtuoso, em que boas sugestões levem a mudanças significativas, as quais, por sua vez, vão estimular o surgimento de mais contribuições. O contrário também pode ocorrer, todavia, com um reduzido volume de ideias levando a poucos efeitos práticos, o que desestimulará ainda mais a apresentação de sugestões.

O que se percebe, portanto, é que as caixas de mensagem podem sim ser uma importante ferramenta de gestão participativa, desde que adequadamente gerenciadas. A pesquisa realizada, nos moldes apresentados na próxima seção, procurou investigar como tem sido a utilização dessa ferramenta na organização estudada, na percepção do público diretamente envolvido com seu funcionamento: os funcionários.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, caracterizou-se pela utilização de técnicas qualitativas e quantitativas. A investigação qualitativa ocorreu por meio da análise de conteúdo, sendo adotadas categorias temáticas ou reunião de significados semelhantes, das respostas apresentadas, visando à posterior análise e interpretação. A análise quantitativa baseou-se na utilização de procedimentos de estatística descritiva, tanto na coleta como no tratamento dos dados, tendo como objetivo medir a relação entre as variáveis.

A coleta de dados foi feita a partir de um questionário semiestruturado, contendo questões fechadas e abertas. Para isso, foi utilizada também a técnica de análise de conteúdo, que visa a obter indicadores (qualitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimento, relativos à condição de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 1979, *apud* CAPPELLE et al., 2003).

Quanto à sua finalidade, com base na divisão proposta por Vergara (2005), trata-se de uma pesquisa explicativa, pois procurou compreender melhor o fenômeno estudado através da análise dos dados coletados. Também é aplicada, uma vez que se direcionou para a busca de resolução de problemas concretos.

Em relação aos meios, a pesquisa pode ser classificada, com base na mesma taxonomia, como bibliográfica, pois teve como ponto de partida uma revisão de literatura. Também, como pesquisa documental, tendo em vista que foi necessário desenvolver o estudo com base em documentos da própria organização, e como de campo, por terem sido aplicados questionários na empresa. Também é um estudo de caso, uma vez que retrata especificamente a realidade de uma determinada organização.

A pesquisa de campo contou com a aplicação de questionários mediante a distribuição pessoal. O questionário possuía algumas questões fechadas e outras abertas, conforme será detalhado na seção que apresenta os resultados obtidos no campo.

O universo pesquisado está constituído pelos 1.229 trabalhadores da unidade de Juiz de Fora da empresa. Foi constituída uma amostra de 177 sujeitos, correspondente a um intervalo de confiança de dois desvios-padrões e margem de erro de 5%. A seleção dos participantes foi feita pelo critério de acessibilidade, tendo participado aqueles que estavam disponíveis no momento de aplicação.

Uma das limitações do método adotado foi o receio de participação na pesquisa, que foi conduzida pela pesquisadora, a qual é funcionária da área de Recursos Humanos da empresa. Alguns trabalhadores não concordaram em preencher o questionário, alegando que temiam que a empresa tivesse acesso às respostas oferecidas, a despeito de não ser necessário se identificar. O fato de a pesquisadora trabalhar na própria empresa e atuar diretamente com a ferramenta analisada também representa uma limitação que merece ser destacada.

4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E SEU SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

A siderúrgica estudada foi fundada em 1984 e possui, atualmente, 1.229 trabalhadores e capacidade produtiva de um milhão de toneladas/ano. O foco de seu negócio é o fornecimento de produtos de aço para a construção civil e as indústrias de trefilação.

O discurso adotado pela organização insere-se na tendência observada atualmente, em diversas empresas, de destacar a valorização dos trabalhadores nos modelos de gestão adotados. Pode-se fazer, no entanto, restrições a esse posicionamento, conforme destacado na seção que trata da crítica aos modelos participativos (FARIA, 2009).

Em 2003, a empresa estudada tornou-se a primeira siderúrgica brasileira certificada na norma SA 8000 criada pela *Social Accountability International* (SAI), baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho e das Nações Unidas sobre os Direitos Humanos.

A SA 8000 é uma norma internacional desenvolvida pela SAI, uma organização não governamental, de avaliação da responsabilidade social para empresas produtoras e fornecedoras. Essa norma avalia o comportamento das empresas em relação a nove temas: trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão

A SA 8000 possibilita uma definição clara das normas trabalhistas, possui métodos de auditoria especificados que garantem consistência ao longo das auditorias e uma abordagem de sistemas de gestão que estabelece a responsabilidade social como um legítimo interesse do negócio.

Em decorrência das normas estabelecidas para a obtenção e a manutenção da certificação SA 8000, foi instituída a caixa de mensagens, com formulários próprios para serem preenchidos pelos empregados, por terceiros e visitantes. As caixas de mensagens são encontradas em todas as áreas de produção e nos principais pontos da empresa, como terminal rodoviário, refeitório e nas localidades dos relógios de marcação de ponto.

A caixa de mensagens é utilizada para perguntas, reclamações, elogios ou sugestões. O representante dos empregados é responsável por recolher, controlar e enviar os questionamentos para o representante da alta direção.

Uma equipe subordinada ao representante da alta direção, na Usina de Juiz de Fora, é responsável por analisar e separar as perguntas que são relacionadas à SA 8000. Também é responsável pela identificação da gerência (Aciaria, Laminação, Altos Fornos, Manutenção, empresas terceirizadas etc.) com que as perguntas estão relacionadas. Em seguida, as questões levantadas são encaminhadas aos gestores, para que possam avaliá-las e respondê-las. Para que o sistema não perca sua credibilidade, todas as perguntas são respondidas. As perguntas, com suas respectivas respostas, retornam para o representante dos empregados para verificação, posteriormente, são enviadas ao representante da alta direção.

Após crivo da alta direção, as perguntas e as respostas são encaminhadas para a área de comunicação da empresa, que é a responsável pela divulgação mensal. Essas são publicadas no "Fique Ligado", ou seja, fixadas no quadro de avisos, que é um canal de comunicação entre a empresa e os empregados, localizado em diversas áreas da empresa.

Como são feitas perguntas sobre todos os temas, a empresa está estudando um meio em que aquelas relacionadas à SA 8000 e a outros assuntos sejam divulgadas separadamente, para que os empregados comecem a diferenciar os temas ligados à norma SA 8000.

A divulgação tem que ser dentro do próprio mês. No entanto, a empresa não está cumprindo com o prazo, o que vem acarretando a insatisfação dos empregados. Para garantir a credibilidade do sistema, a organização está buscando melhorar o prazo das respostas e da divulgação.

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A seguir, é apresentada a tabulação das respostas obtidas no questionário aplicado na empresa estudada. Responderam ao questionário 177 pessoas, incluindo empregados, estagiários e terceiros.

A primeira questão versou sobre o sexo dos participantes. Conforme resultado da pesquisa, há uma discreta participação de trabalhadores do sexo feminino (7%). A amostra segue o que se observa na empresa, que possui forte predominância de trabalhadores do sexo masculino em seu quadro de pessoal. Tal fato pode ser explicado pelo tipo de trabalho predominante, que exige muita força física, como é típico da siderurgia.

A segunda questão direcionou-se para o levantamento da faixa etária dos envolvidos. Foram adotadas cinco categorias: 18 a 25 anos; 26 a 35 anos; 46 a 55 anos e 56 anos ou mais.

Identificou-se que a maior parte (32%) está compreendida na faixa entre 46 a 55 anos. Apenas 1% dos participantes possui idade igual ou superior a 56 anos. Essa concentração em pessoas mais jovens pode ser explicada pelo fato de que os ocupantes de diversos cargos de siderurgia se aposentam com 25 anos na função. Além disso, a idade-limite para permanência na empresa, incluindo a parte administrativa, é de 60 anos.

Em seguida, foi solicitado que os respondentes identificassem sua função na empresa. Foram apresentadas as funções: operacional, administrativa, supervisão, terceirizado e estagiário. Verificou-se que 50% dos participantes trabalham na área operacional da empresa estudada. A amostra representa bem a divisão observada no universo estudado.

A quarta questão abordou o nível de escolaridade dos participantes. As opções de respostas foram: ensino fundamental, médio ou técnico, superior incompleto, superior completo e pós-graduação. O resultado mostrou que 59% dos entrevistados possuem ensino médio ou técnico e 18% declararam que estão fazendo curso superior. A predominância do ensino médio ou técnico pode ser compreendida devido ao fato de a empresa necessitar de mão de obra técnica, voltada para a área produtiva.

A pergunta seguinte questionou quantas vezes os trabalhadores utilizaram a caixa de mensagens no ano de 2012. Assim, foi verificado que 70% dos participantes não postaram mensagens. Esse fato revela que essa ferramenta tem sido utilizada por uma minoria dos trabalhadores da empresa. Aqui, evidencia-se o ponto destacado por Ferreira et al. (2009) de que, para a ferramenta ser bem aproveitada, deve haver estímulo à participação e incentivo por parte dos gestores. Essa pode ser uma ação tomada para melhorar sua utilização.

Em seguida, foi perguntado, para os que não postaram mensagens, por que não fizeram uso dessa ferramenta. Destacou-se que 33% disseram não ter motivo para postar mensagens, já 16% preferem buscar soluções diretamente com seus superiores e 14% declararam não confiar na ferramenta ou consideram as respostas evasivas. Predebon e Souza (2003) afirmam que quanto mais a empresa está engajada com programas participativos, mais os funcionários tendem a participar. Aqui, evidencia-se o contrário, a participação dos funcionários está pequena e os motivos apontam que a ferramenta ainda pode ser mais bem trabalhada.

A sétima questão abordou a percepção geral que os funcionários possuem da caixa de mensagens. A maioria dos participantes (54% Boa e 12% Excelente) avaliou de forma positiva a caixa de sugestões e poucos fizeram restrições mais sérias (avaliações ruim + péssima). Nota-se, assim, que boa parte

dos empregados está satisfeita com a ferramenta disponibilizada pela empresa, uma vez que todos os questionamentos postados na caixa de mensagens são respondidos e solucionados pela empresa. Chama a atenção a dissonância entre as respostas obtidas nessa questão e as referentes à quinta questão, que revelou que a maioria não utilizou a ferramenta estudada no ano anterior. Pesquisas posteriores poderão investigar os motivos que levam pessoas que consideram a caixa de mensagem um bom canal de comunicação a não fazer uso dele.

Em seguida, solicitou-se aos respondentes que apresentassem uma justificativa para a avaliação que atribuíram. Não foram apresentadas opções prévias de resposta. Fez-se necessária, portanto, a categorização posterior das respostas obtidas, reunindo-se as manifestações similares em grupos.

Houve 18% que se abstiveram de tecer comentários. Outros 6% apresentaram comentários vagos. Dentre os demais, os que marcaram comentários positivos ficaram em torno de 47%, que tiveram suas respostas agrupadas em três categorias. Os comentários daqueles que avaliaram positivamente a caixa de mensagens se concentraram fortemente na alegação de que se trata de uma forma eficaz de apresentação de reivindicações à empresa. Como a empresa não estabelece os assuntos que deveriam ser tratados, naqueles ligados à SA8000, são postados diversos tipos de perguntas. Dessa forma, muitos se sentem seguros ao utilizar a caixa de mensagens para realizar suas reivindicações. E, para que o sistema não fique desacreditado, a empresa se preocupa em tratar todos os assuntos abordados nas postagens. Logo, todos recebem um retorno (*feedback*) sobre o assunto abordado.

Já entre os respondentes que teceram comentários em uma perspectiva crítica, correspondente a 29% dos participantes, verificou-se que alguns consideram que a empresa demora a dar retorno, que as respostas apresentadas são evasivas e que o sistema não possui credibilidade. Também, destacaram que os problemas levantados não são solucionados. Aqui, percebe-se a mesma ideia apontada por Floriano (2007): a ferramenta não pode parecer enfeite aos funcionários, eles precisam acreditar na efetividade dela para potencializar sua utilização.

Na questão seguinte, foram apresentadas seis assertivas, sendo solicitado aos participantes que se manifestassem a respeito do quão frequente cada postura ali representada era observada na empresa.

A tabela 1 apresenta as respostas obtidas.

Tabela 1 - Qualidades atribuídas à ferramenta avaliada

Assertiva	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
O retorno é claro, fácil de ser entendido	5	48	91	29
As respostas são esclarecedoras das dúvidas levantadas	11	51	87	25
Percebo sinceridade nos posicionamentos da empresa	18	44	75	38
A empresa se preocupa em efetuar mudanças a partir das sugestões ou reclamações	8	54	74	36
O prazo de resposta (dentro do próprio mês) é respeitado	7	40	80	46
Sinto confiança nas respostas dadas pela empresa	13	52	69	39

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se vê, os respondentes concentraram as avaliações das assertivas apresentadas na opção “quase sempre”.

Para mensurar o grau de satisfação dos participantes, foi necessário fazer uso de técnicas estatísticas. Na tabulação das respostas, procedeu-se ao seguinte tratamento estatístico: foram atribuídos três (3) pontos à opção que revelava uma avaliação mais positiva (resposta “sempre”), dois (2) pontos à resposta “quase sempre”, um (1) ponto à resposta “raramente” e nenhum (0) ponto à resposta “nunca”. A intenção foi estabelecer uma escala de satisfação com o aspecto abordado em cada assertiva.

Na sequência, calculou-se o valor que representaria o máximo de satisfação possível, o qual representa a multiplicação de todas as respostas obtidas por três, ou seja, a situação hipotética em que todos os respondentes tivessem escolhido a opção “sempre”. Esse valor representa o que seria 100% de satisfação com a situação avaliada.

Finalmente, foi calculado o percentual obtido, considerando-se os pontos alcançados em cada assertiva e o que seria o máximo possível de se obter. Chegou-se, assim, aos números expostos na tabela 2.

Tabela 2 - Grau de satisfação ponderado

Assertiva	Pontos	Máx.	Satisfação
O retorno é claro, fácil de ser entendido	317	519	61%
As respostas são esclarecedoras das dúvidas levantadas	300	522	57%
Percebo sinceridade nos posicionamentos da empresa	308	525	59%
A empresa se preocupa em efetuar mudanças a partir das sugestões ou reclamações	310	516	60%
O prazo de resposta (dentro do próprio mês) é respeitado	338	519	65%
Sinto confiança nas respostas dadas pela empresa	307	519	59%

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se, portanto, que todos os aspectos considerados nas assertivas apresentadas estão com um nível razoável de satisfação, uma vez que nenhum ficou abaixo de 50%. Há, no entanto, um espaço considerável para melhorias, tendo em vista que o máximo obtido foi de 65% de satisfação.

No que tange às assertivas “O retorno é claro, fácil de ser entendido” e “As respostas são esclarecedoras das dúvidas levantadas”, pode-se entender que a forma de elaboração das respostas não está sendo esclarecedora o suficiente, podendo ser melhorada pela empresa.

Sobre as afirmativas “Percebo sinceridade nos posicionamentos da empresa” e “A empresa se preocupa em efetuar mudanças a partir das sugestões ou reclamações”, percebe-se que os empregados esperam mais transparência da empresa em se posicionar frente aos questionamentos e que busque não apenas responder, mas também resolver os assuntos abordados.

Percebe-se, também, que os trabalhadores estão satisfeitos, de certa forma, com o prazo das publicações, que ocorre dentro do próprio mês. Apesar do considerável nível de satisfação, a empresa vem buscando melhorar o prazo de divulgação dos assuntos postados na caixa de mensagens.

Também a afirmativa “Sinto confiança nas respostas dadas pela empresa” mostra que os empregados apresentam certo grau de satisfação quanto a essa abordagem. No entanto, a confiança ainda precisa ser mais bem conquistada pela empresa.

A última questão abordou sugestões de melhoramento para o funcionamento da caixa de mensagens. Como resultado, 34% abstiveram-se de sugerir como melhorar o funcionamento da caixa de mensagens. Dentre os participantes, 29% sugeriram que a empresa tivesse mais sinceridade no tratamento dos assuntos abordados, que aperfeiçoasse a elaboração das respostas e que melhorasse o prazo de divulgação dos questionamentos postados na caixa.

Outros 11% ressaltaram que os problemas apontados precisam de retorno e solução. Os demais apresentaram sugestões como as apresentadas na figura.

No geral, tem-se um entendimento de que os empregados estão satisfeitos com a ferramenta disponibilizada pela empresa. Ainda existe, no entanto, um espaço considerável para melhoria por parte da empresa no que diz respeito à divulgação da utilização dessa ferramenta e seus benefícios.

Verificou-se, também, que os participantes esperam por respostas mais transparentes, de fácil compreensão, mais intervenção por parte da empresa na solução dos problemas questionados. Através da mudança na percepção da empresa por melhorias, tem-se que, ao longo do tempo, o sistema venha adquirir uma maior credibilidade entre os usuários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto no presente artigo, pode-se considerar que a ferramenta de gestão participativa abordada na pesquisa tem se tornado importante como diferencial para a empresa estudada, tendo em vista que é um canal de comunicação relevante entre funcionários e gestores e, também, entre os terceiros/fornecedores/clientes e a empresa. Esse tipo de participação promove a valorização do empregado, tornando-os mais produtivo e mais comprometido com seu trabalho, pois se sente mais motivado.

É importante destacar que o modelo participativo é um processo que aumenta o comprometimento do trabalhador com a organização. A participação não é somente nas decisões, na participação dos lucros, mas principalmente na responsabilidade por seu próprio comportamento e desempenho.

Os dados coletados permitiram que se chegasse a algumas respostas à questão central adotada: “De que forma o uso da caixa de mensagens tem sido percebido pelos trabalhadores da empresa em estudo?”. Concluiu-se que, no geral, os participantes estão satisfeitos com a ferramenta disponibilizada pela empresa, pois consideram que é uma forma eficaz de reivindicação. Alguns, porém, consideram que o sistema não possui credibilidade e que os problemas apontados não são resolvidos.

Apesar da avaliação positiva sobre esse instrumento, verificou-se que a maioria dos participantes não postou mensagens no ano de 2012. Nota-se, com isso, uma discrepância entre as informações coletadas. Pesquisas posteriores ajudarão a compreender o motivo que levou os empregados a avaliarem positivamente a ferramenta, mesmo não fazendo uso dela.

Foram apresentadas pelos trabalhadores sugestões para o aprimoramento da caixa de mensagens. Uma das questões que mereceram maior destaque foi a expectativa de que os questionamentos apresentados nas mensagens colocadas na caixa sejam tratados com mais seriedade pela empresa.

Também consideram que as respostas necessitam ser mais elaboradas, almejam que os problemas levantados sejam solucionados e que o prazo de divulgação seja melhorado.

Com a finalidade de potencializar o uso da ferramenta e de seus resultados, sugere-se que seja elaborado e apresentado um fluxo de funcionamento da caixa de mensagens, para que os funcionários entendam melhor seu funcionamento. Outro ponto de sugestão seria incluir trabalhadores de todos os níveis na avaliação das sugestões, envolvendo-os mais na decisão, contribuindo para a gestão participativa. E, por fim, divulgar e estimular a utilização da ferramenta, não deixando, em hipótese alguma, de dar retorno a todos os participantes. Uma ferramenta como essa abordada no presente artigo é importante e aproxima a empresa de seus funcionários. No entanto, se não for bem utilizada, pode trazer um efeito negativo pior do que não a ter implementada.

Apesar da avaliação satisfatória sobre a ferramenta disponibilizada, conclui-se que a empresa ainda pode explorar melhor essa ferramenta de gestão participativa. É importante que se faça um trabalho de inovação e divulgação, para que todos venham a se envolver e contribuir com suas experiências e seus conhecimentos de forma responsável.

REFERÊNCIAS

ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. 2002. Disponível em: <http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2013.

BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de sugestões**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Carlos Teixeira. O retorno dos sistemas de sugestão: abordagens, objetivos e um estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**. Vol. 3 no. spe. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512005000500012&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jun. 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. Editora Atlas S.A., São Paulo, 1998.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. 2003. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251/248>>. Acesso em: 05 out. 2013.

FARIA, José Henrique de. **Gestão Participativa: Relações de poder e de trabalho nas organizações**. Editora Atlas S.A., São Paulo, 2009.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. Editora FGV, 3. ed., Rio de Janeiro, 2009.

FLORIANO, P. R. Programa de ideias: mais quantidade ou mais qualidade? In: TERRA, J. C. C. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HERMEL, Philippe. **La Gestion Participativa**. Barcelona: Gestion 2000, 1990.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

PREDEBON, E. A.; SOUZA, P. D. B. As organizações, os indivíduos e a gestão participativa. Curitiba: UFPR. In.: II Seminário CCSA/UNIOESTE – Ciências Sociais Aplicadas na era dos serviços, 2., Curitiba. **Anais...** 2003. Cascavel: Ananais, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Education do Brasil, 14 ed., São Paulo, 2010.

RODRIGUES, Claudia Cimorelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. Curitiba, 2002. Disponível em: <http://old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1108.pdf>. Acesso em: 10 de fev. de 2014.

SAI. **Responsabilidade Social 8000**. 2008. Disponível em: <http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdPortugese.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2012.

SOUZA, Agamênom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à Administração: uma iniciação ao mundo das organizações**. Rio de Janeiro: Pontal Editora, 7 ed., 2006.

SOUZA, Almaisa; YONAMINE, Juliana Silva Garcia. Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: um estudo de caso. In.: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PR, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios**. 5 ed., Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

VALLADARES, Angelise; FILHO, José Garcia Leal. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista FAE**, v. 6, n. 2, p. 85-95, Curitiba, 2003. Disponível em: <http://www.jurandirsantos.com.br/outros_artigos/ec_gestao_contemporanea_de_negocios_dimensoes_para_as_praticas_gerenciais_a_luz_da_aprendizagem_e_da_participacao_organizacionais.pdf>. Acesso em: 10 de fev. de 2014.

VALLADARES, Angelise; FILHO, José Garcia Leal; ROMAN, Artur. Gestão da participação e da aprendizagem: o caso de uma organização de alimentos do Paraná. **Revista Unioeste**. 2005. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/viewArticle/307>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.