

RELAÇÕES DE TRABALHO: A CONTRIBUIÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

Resumo

O conceito de trabalho evoluiu ao longo do tempo e juntamente surgiu à necessidade de criar novos modelos de gestão, onde as relações do trabalho são indispensáveis para o sucesso organizacional. Essa transição se inicia com a transição do Fordismo para o Pós-Fordismo. No Pós-Fordismo a contraposição ao paradigma fordista de rigidez e “engessamento” da produção e da relação entre empregador e empregado gerou a deteriorização pela “flexibilidade”, e adotou aspectos rejeitados pelo Taylorismo, os trabalhos manuais e intelectuais ao mesmo tempo. O Pós-Fordismo, começa com o surgimento de um regime chamado Toyotismo, que se baseia em atender o nível da demanda alcançando projeção global. Entretanto, no Volvismo, adota-se alto grau de informação e automação buscando a valorização do empregado multifuncional. O enriquecimento de tarefas ou cargos vai dar condição ao empregado de crescimento individual. E a Administração Participativa valoriza a capacidade de tomar decisões e resolver problemas.

Palavras-Chave: Trabalho; Flexibilidade; Qualificação.

1. Introdução

Ao longo da história, o trabalho foi tratado de forma diferente pelos povos e nações. O endeusamento dos valores do trabalho que vemos hoje é uma concepção recente, fruto do pensamento moderno. Nas sociedades primitivas, a relação dos homens com a produção de bens materiais era completamente diferente do que temos hoje. O trabalho primitivo era diversificado, descontínuo, cessando no momento em que não era mais exigido, uma vez que não havia a necessidade de uma superprodução estimulada pelo consumo irrefreável e nem a comercialização dos excedentes de produção. Os povos tribais trabalham menos e em melhores condições do que nós, mesmo sem todo o aparato tecnológico que desenvolvemos.

A partir da década de 1970 o Fordismo entrava em declínio. A General Motors (montadora de automóveis norte-americana) flexibilizou a sua produção e o seu modelo de gestão. Lançou diversos modelos de veículos, de várias cores e adotou um sistema de gestão profissionalizado, baseado em colegiados. Com isto a GM ultrapassou a Ford Company, como a maior montadora do mundo. Após a crise do petróleo e a entrada de competidores japoneses no mercado automobilístico, o Fordismo e a “produção em massa” entraram em crise e começaram gradativamente a serem substituídos pela “produção enxuta”, modelo de produção baseado no Sistema Toyota de Produção (conhecido como Toyotismo).

A recessão mundial em 1973 e a crescente insatisfação do operariado provocaram mudanças significativas no modo como a acumulação de capital se processava, ou seja, tais mudanças levaram o Fordismo aos seus limites finais, pelo menos nos principais setores produtivos. A partir de então, iniciou-se a busca por novas soluções que dessem continuidade ao regime de acumulação de capital. Com isso, surgiram novas relações sociais na empresa regidas por estratégias produtivas divergentes do regime fordista, conhecidas como processo de produção flexível.

Os Novos Modelos de Organização do Trabalho romperam basicamente com os princípios e técnicas tayloristas-fordistas, procurando novos caminhos para agregar a

nova massa trabalhadora, pessoas que tinham novos valores. Entre esses novos modelos podem ser destacados principalmente o Toyotismo e o Volvismo, mas também propostas de enriquecimento de cargos, de grupos semi-autônomos de trabalho e a Administração Participativa ganharam espaço no cenário mundial, até meados da década de 1990.

1.1. Problema da Pesquisa

Visto que as relações de trabalho são tratadas de forma diferente por povos e nações, temos uma evolução das relações de trabalho entre empregados e empregadores, ao longo dos anos. Na segunda metade do século XX, contudo, fica mais evidente, a necessidade de desenvolver novos modelos de gestão. A variedade desses modelos pode facilitar o desenvolvimento organizacional. Quais as consequências da crise do modelo fordista na forma de gerir? Quais as características principais dos novos modelos de gestão? Como estabelecer uma boa relação entre empregador e empregados? Como os novos modelos de gestão podem facilitar o ganho de produtividade e excelência das atividades?

1.2. Justificativa

Este trabalho poderá servir para os profissionais que estejam interessados no desenvolvimento das relações de trabalho, no aprimoramento das relações organizacionais e na mudança de mentalidade do gestor e dos novos colaboradores das empresas. Ele poderá ainda ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aperfeiçoar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, e a queda da postura formal e rígida anteriormente observada no mercado de trabalho.

1.3. Objetivo

Identificar os motivos que levaram o modelo fordista a não mais atender as necessidades dos empregados e dos empregadores. Diferenciar as características dos modelos de organização do trabalho implementados na segunda metade do século XX. Analisar como os modelos de gestão atuais facilitam o ganho de produtividade e excelência adotando uma conciliação dos interesses dos empregados aos dos empregadores.

1.4. Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto relações de trabalho. Buscou-se comparar vários autores sobre tal assunto devido a sua relevância para o bem-estar na relação entre empregador e empregado. Além de livros foram consultados também *sites*, artigos científicos e dissertações de mestrado contribuíram na compreensão dos instrumentos de gestão de pessoas utilizados no contexto capitalista.

2. Referencial Teórico

2.1. Transição do Modelo Fordista para o Pós-Fordismo

Após a Segunda Guerra Mundial, o Fordismo chegava a seu apogeu. Após quase 20 anos da mais absoluta glória, apoio industrial e sindical, o início da década de 1960 fora marcada por diversos problemas para a indústria da época: o déficit comercial apresentado pelos Estados Unidos, o aumento da competitividade mundial, a incorporação de novas tecnologias, a redução de custos e salários, uma série de greves ocorridas em todo o mundo e uma crise que levou ao desemprego cerca de 5 milhões de trabalhadores norte-americanos (SILVA FILHO, 2006). O Fordismo deveu o seu sucesso e enorme aplicabilidade a um contexto sócio-econômico específico caracterizado pela estabilidade e previsibilidade do ambiente, expansão do mercado (consumo em massa) e abundância de mão-de-obra não qualificada (HARVEY, 1998). O modelo fora factível com um mercado suficientemente largo para absorver a enorme quantidade de mercadorias simples e estandardizadas e suficientemente estável para possuir os recursos envolvidos na produção dessas mercadorias (GOUNET, 1999).

Segundo Silva Filho (2006) o Fordismo, que se caracterizava e tinha como base o crescimento contínuo de produtividade, emitia sinais de que sua manutenção seria cada vez mais difícil e começava a dar os primeiros passos rumo ao declínio. Outro fato interessante para a crise do Fordismo é a recusa da nova geração de trabalhadores, que foram criados no pós-guerra, em uma sociedade voltada para o consumo e tinham um nível educacional substancialmente maior que as gerações anteriores (ANTUNES, 2008). Estes se negaram a reproduzir um trabalho “desumano”, de repetição e sem sentido. A “fuga do trabalho”, como ficou conhecida essa evasão dos operários das indústrias, do trabalho tradicional, não foi apenas um problema detectável nas estatísticas relativas ao absenteísmo e à rotatividade de pessoal nas organizações. Foi uma contradição que atingiu o cotidiano e levou toda uma geração a definir-se e posicionar-se em relação ao trabalho, com grandes movimentos grevistas e sindicais que tiveram danosos reflexos na Europa e nos Estados Unidos, e um desinteresse generalizado pelo trabalho industrial (HELOANI, 1999).

A recessão de 1974-1975, ao contribuir para acelerar a redução do emprego, pôe fim ao ciclo de crescimento que se mantinha desde a Segunda Guerra Mundial: o Fordismo. A “fuga do trabalho” e a difusão de novas tecnologias poupadoras de emprego tiveram como consequência à redução dos investimentos devido à queda na produção e na produtividade (HELOANI, 1999). Chegava ao fim o primado fordista de investir para aumentar a produtividade e repassá-la aos salários. A sociedade de consumo de massas, enquanto projeto de valorização do capital, não tinha mais condições de se manter.

Para Harvey (1998) a crise do Fordismo explicitou o esgotamento do então modelo dominante de produção e organização (Fordismo / burocracia) em relação às necessidades do capital. As organizações tiveram a lucratividade reduzida por causa, dentre outros fatores, da desaceleração da produtividade e do aumento da competitividade internacional. Buscou-se, portanto, um novo caminho, um novo patamar de acumulação, que garantisse os interesses do capital (LIPIETZ e LEBORGNE, 1988). As organizações pós-Fordistas surgiram nos anos 80 com uma nova divisão o trabalho que se revelou em virtude da internacionalização da economia muito competitiva e intensiva em tecnologia, centradas em uma lógica de acumulação flexível, como solução e resposta aos anseios capitalistas (HARVEY, 1998).

A organização pós-fordista é caracterizada pela sua flexibilidade, mercados segmentados, tecnologias multifuncionais e cargos gerais diferenciados. Observou-se a passagem de linhas unidimensionais de ritmo rígido a organizações multidimensionais, em rede, de ritmos flexíveis (SILVA, 2006). Tal modelo organizacional, pós-fordista, permeado por tecnologia avançada passou a exigir uma atuação diferente por parte dos empregados. Dos trabalhadores se exigia, no modelo fordista, um cumprimento rigoroso

das normas operatórias, segundo um *one best way*, a prescrição das tarefas e a disciplina no seu cumprimento, a não-comunicação (isolamento, proibição de diálogos durante o trabalho em linha etc.). Já no modelo flexível, as qualificações exigidas, segundo Hirata (1994), referem-se à capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha. A partir daí, o trabalhador deve assumir diversas funções.

2.2. Flexibilidade e Trabalho

Com a redução das margens de lucro, os empresários procuraram “flexibilizar” as relações de trabalho, visando recompor a alta lucratividade. Como salientado, a rigidez fordista colaborou para o declínio desse modelo de acumulação e a saída encontrada, entre outras, foi atacar o contrato de trabalho. A relação rígida sofreu uma grande alteração, onde o modo de regulação foi desmantelado gradativamente. A outrora estabilidade do contrato de trabalho foi prejudicada, aproveitando-se do enfraquecimento do poder sindical e da mão-de-obra excedente em virtude da crise (LIPIETZ, 1988).

O antigo trabalho do tipo regular foi ocupado por trabalhos temporários, parciais e até subcontratados. Se no Fordismo o operário não participava do processo de fabricação, no pós-Fordismo ocorrerá o contrário: reagrupa-se o que o Taylorismo havia dicotomizado, ou seja, os aspectos manuais e intelectuais do trabalho.

Três tipos de relações profissionais caracterizaram a flexibilização do contrato de trabalho: polarização contínua, negociação individual do engajamento e negociação coletiva do engajamento. O principal ponto a ser realçado é a troca de interesses ou vantagens, quer no âmbito particular como no coletivo.

2.3. Toyotismo – Organização Organismo

Toyotismo é um modo de organização da produção capitalista que se desenvolveu a partir da globalização do capitalismo na década de 1980. Surgiu no Japão após a II Guerra Mundial, mas só a partir da crise capitalista da década de 1970 é que foi caracterizado como filosofia de produção industrial, adquirindo uma projeção global (GOUNET, 1999). Foi desenvolvido devido a dois motivos: o primeiro era relativo à sobrevivência da própria indústria japonesa, que não seria párea para a alta produtividade das indústrias americanas, sob pena de desaparecerem. O segundo motivo era a necessidade da aplicação da sistemática do modelo fordista no Japão, entretanto, com características próprias da sociedade japonesa.

O Japão sabia da necessidade de aplicar o Fordismo no seu território para a sua sobrevivência social e econômica, entretanto, o mesmo optou por uma forma híbrida, eliminando alguns traços do Fordismo, que se pode chamar de puro, adaptando-a ao seu modo de pensar e agir. Segundo Fleury (1995) alguns motivos estavam claros da necessidade de adaptação do Fordismo no Japão: o nível de vida dos japoneses, principalmente no pós-guerra, não era o mesmo dos americanos, sendo as possibilidades de consumo muito reduzidas; os japoneses preferiam carros diferentes daqueles produzidos pelos americanos (pequenos e econômicos); a demanda, conforme a própria sociedade japonesa, é muito segmentada, obrigando a produção de mais modelos e em quantidades menores (sem ganho de escala, como pregava o modelo fordista); e o Fordismo necessita de espaço e infra-estrutura poderosa, algo que o arquipélago não tem (FLEURY, 1995).

O Toyotismo tinha como elemento principal, a flexibilização da produção. Ao contrário do modelo fordista, que produzia muito e estocava essa produção, no Toyotismo só se produzia o necessário, reduzindo ao máximo os estoques (WOOD, 1992). Essa flexibilização tinha como objetivo a produção de um bem exatamente no momento em que ele fosse demandado, no chamado *Just in Time*. Dessa forma, ao trabalhar com pequenos lotes, pretende-se que a qualidade dos produtos seja a máxima possível. Essa é outra característica do modelo japonês: a Qualidade Total (ANTUNES, 2002).

O empregado é levado a se sentir como se estivesse em família (enquanto no Fordismo ele é apenas uma extensão da máquina, descartável e plenamente substituível), com um grau bastante elevado de compromisso e de exigência por parte da organização. A empresa oferece em troca benefícios materiais e/ou simbólicos como emprego vitalício, revalorização do saber operário, ganhos de produtividade, entre outros (SO, 1997). O trabalhador passa necessariamente a ser multiquificado, polivalente e multifuncional, não tendo mais um entendimento míope da produção, mas uma visão sistêmica da mesma. Esta visão é necessária para julgar, discernir, intervir, resolver problemas e propor soluções que surgem na produção e na organização. Uma das grandes características desse modelo é o trabalho em equipe, onde o Toyotismo inovou, através da introdução dos Círculos de Controle de Qualidade (ANTUNES, 2002). Esta sistemática tratou de envolver os trabalhadores, distribuindo não só as tarefas, como também as responsabilidades, sendo estas direcionadas às equipes de trabalho, não ao indivíduo.

Segundo Gounet (1999), embora possa parecer que o modelo toyotista de produção valorize mais o trabalhador do que os modelos anteriores, tal impressão é uma ilusão. Na realidade da fábrica, o que ocorre é o aumento da concorrência entre os trabalhadores, que disputam melhores índices de produtividade entre si. Durante apogeu do Toyotismo, as condições de estresse em que eram submetidos os trabalhadores eram alarmantes.

Desta maneira os trabalhadores estão sempre sob pressão. O trabalho representa uma subserviência míope. O operário já não dispõe de tempo para o lazer e para a vida familiar, pois o único tempo livre é utilizado para repouso e recuperação (HIDRATA, 1994). Os acidentes de trabalho passaram a ser constantes e verifica-se também um alto índice de suicídios. Esse nível de estresse também decorre da necessidade dos trabalhadores estarem sempre preparados para produzir o que pede a demanda, uma vez que a produção é feita sob encomenda.

Segundo Wood (1992) para atingir um dos princípios fundamentais: a eliminação do desperdício, é preciso alcançar um índice zero de desperdício para o sucesso da produção, ou seja, a lucratividade. Essa “preocupação” com a qualidade total fez o país desenvolver um produto de alto padrão de qualidade e se inserir no competitivo mercado dos países centrais.

2.4. Volvismo – A metáfora do Cérebro

Volvismo pode ser entendido como uma expressão do modelo sueco de gestão, caracterizada pelo altíssimo grau de informatização e automação, com um alto grau de experimentalismo. Seu foco é no pleno emprego e no desenvolvimento de um empregado criativo, multifuncional flexível (SILVA FILHO, 2006). Segundo Cleto (2002) as características do Volvismo são as seguintes: flexibilização funcional (alto grau de automação e informatização), gerando uma produção diversificada de qualidade; internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho (representada pelo baixo ruído, ergonomia, ar respirável, luz natural, boas condições de

trabalho); treinamento intensivo, tendo 4 meses de treinamento inicial mais 3 períodos de aperfeiçoamento (ao final de 17 meses um operário estaria apto a montar totalmente um automóvel); produção manual e alto grau de automação; flexibilidade de produto e processo (que possibilitou a redução da intensidade do capital investido); aumento de produtividade, redução de custos e produtos de maior qualidade.

Para Morgan (1986), o modelo Volvo de produção se assemelha a uma metáfora do cérebro. Sumariamente, aqui o processo de produção é visto como um processo de informação, com capacidade de auto-regulação, onde os membros têm um acesso muito maior à totalidade do processo produtivo, que entre outras consequências, tem: descentralização das decisões, dando mais autonomia aos componentes do processo e inserindo mais o operário (o que dá muito mais flexibilidade ao sistema, ao aumentar a conexão e capacidade dos diversos setores) e aumenta a capacidade de inovação.

E é por causa dessa habilidade de se auto-renovar é que o sistema é visto como um cérebro, em que cada neurônio é conectado aos outros, tendo funções específicas e com grande possibilidade de intercambiabilidade (WOOD, 1992). Além disso, o grau de conexão entre os diversos centros de controle é altíssimo, gerando uma habilidade extra em movimentos complicados e a descentralização de controle e execução gera o que o autor chama de intersubstituição e independência simultânea (WOOD, 1992).

Segundo Cleto (2002) os procedimentos são bastante simples e as especificações, mínimas. Isso gerou mudanças estruturais: nessa linha, o operário tem um papel completamente diferente daquele que tem no Fordismo, e ainda mais importante que no Toyotismo. No Volvismo, ele que dita o ritmo das máquinas, conhece todas as etapas da produção, é constantemente reciclado e participa, através dos sindicatos, de decisões no processo de montagem da planta da fábrica (o que o compromete ainda mais com o sucesso de novos projetos).

No Volvismo há um grande investimento no trabalhador em treinamentos e aperfeiçoamento, no sentido que esse consiga produzir por completo um veículo em todas as etapas, além de valorizar a criatividade e o trabalho coletivo e a preocupação da empresa com o bem estar do funcionário, bem como sua saúde física e mental (CLETO, 2002).

2.5. Enriquecimento de cargos

O Enriquecimento de Cargos é uma forma de organizar o trabalho, que surgiu a partir de pesquisas realizadas por três teóricos: Maslow, Argyris e Herzberg. Estes autores consideraram a motivação do trabalhador, ao analisar a relação entre a personalidade dos mesmos e o conteúdo do trabalho.

Maslow formulou a Teoria da Hierarquia de Necessidades, na qual comparava as necessidades do ser humano a uma pirâmide, onde na base encontravam-se as necessidades fisiológicas e no topo as necessidades de auto-realização. Esta teoria preconizava que o indivíduo encontrava-se satisfeito quando alcançadas as suas necessidades, surgindo desta forma o comportamento do nível acima, assim sucessivamente, até chegar ao comportamento do nível mais elevado da pirâmide (WOOD, 1992). Esta teoria salientava que homem se sentia satisfeito quando alcançava as suas necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Relacionando essas idéias com os princípios da organização taylorista, pode-se afirmar que são satisfeitas somente as necessidades fisiológicas e de segurança, não tendo o trabalhador possibilidades de satisfazer as necessidades colocadas mais no topo da pirâmide.

Herzberg desenvolveu a Teoria da Motivação-Higiene colocando que os fatores determinantes da satisfação profissional não os mesmos que levam a insatisfação profissional. O grupo dos fatores denominados ambientais ou higiênicos são extrínsecos ao trabalho, ou seja, não estão ligados diretamente ao trabalho desenvolvido, tais como, condições de trabalho e salário, política e práticas administrativas, supervisão e relações interpessoais. Já os fatores motivacionais são os que possibilitam o crescimento psicológico das pessoas e são intrínsecos ao trabalho desenvolvido, tais como, interesse, realização, reconhecimento, responsabilidade e promoção. Qualquer melhoria nos mesmos poderá motivar melhor desempenho.

Segundo Noulín (1992), Herzberg mostrou que o homem pode investir em suas capacidades e as desenvolver se o conteúdo do trabalho que é proposto a ele o motive.

Os fatores motivacionais proporcionam uma satisfação, isto é, numa situação de trabalho existem os fatores que estão presentes e levam o trabalhador a ficar satisfeito, mas também podem estar ausentes e que não levam o trabalhador à insatisfação. E proporcionam ao trabalhador o crescimento psicológico individual, reconhecimento profissional e sua auto-realização depende das tarefas que realiza no trabalho, isto é, estão relacionados com a organização do trabalho.

Ao contrário dos fatores motivacionais, os fatores higiênicos quando não presentes levam os trabalhadores à insatisfação, porém quando presentes, não levam necessariamente à satisfação. Estes fatores estão relacionados com as condições de trabalho, isto é, condições físicas e ambientais de trabalho, benefícios oferecidos pela empresa, salário, entre outros, e estão voltados para evitar o sofrimento do trabalhador.

Outra teoria é a de Argyris, a qual caracterizava o comportamento humano em dois tipos de personalidade, a infantil (homem imaturo) e a adulta (homem maduro), (MORE, 1997).

Para Argyris (apud FLEURY e VARGAS, 1983), o enriquecimento de cargos é concebido *"como uma ampliação do trabalho, de tal forma que isto traga maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que os levem a atingir as características de personalidade de pessoas maduras"*.

A solução para as questões colocadas por essas teorias foi um conjunto de idéias para organizar o trabalho denominada enriquecimento de cargos. Baseavam-se, fundamentalmente, pela ampliação do conteúdo do trabalho, seja por Rotação de Cargos (rodízio), Ampliação Horizontal (tarefas de mesma natureza agrupadas num único cargo), Ampliação Vertical (tarefas diferentes agrupadas num único cargo), ou pela combinação dessas alternativas (FLEURY apud PROENÇA, 1993).

Fleury (1985) considera que este método apresenta-se como uma espécie de corretivo para as técnicas do taylorismo, na medida em que depende da aplicação desse último para ser introduzido, "o Enriquecimento pressupõe que exista alguma coisa não enriquecida". Ressalta, ainda, que o cargo é enriquecido para o trabalhador sem que o mesmo participe do processo não ocorrendo assim, grandes modificações na distribuição de poder na empresa (PROENÇA, 1993).

2.6. Grupos Semi-autônômos de trabalho

Os grupos semi-autônomos surgiram da concepção sócio-técnica para análise das organizações, da concepção técnica, da administração científica e do sistema social, do enriquecimento de cargos, para a análise da organização, porém também levando em conta o sistema produtivo. Isto é, o sistema produtivo só atingirá o seu máximo de produtividade quando se otimizar o funcionamento conjunto do sistema técnico e social (FLEURY e VARGAS, 1983).

Com todas as transformações sofridas nos processos de organização do trabalho, verifica-se que a organização moderna do trabalho caracteriza-se por uma relação capital-trabalho muitas vezes atrasada, em que muitas empresas ainda utilizam a racionalização das tarefas, jornadas de trabalho desgastantes e longas, ritmos acelerados, repetitividade e condições ambientais desfavoráveis que geram acidentes do trabalho típicos e provocam doenças ocupacionais, além de deflagrar fadiga mental e patológica, aguda e crônica. Fazendo-se necessário um estudo da organização do trabalho sob o prisma de mudanças para que se proporcione ao trabalhador a possibilidade de participação nas mudanças e decisões para a melhoria das condições de trabalho e, conseqüentemente, no resgate de sua integridade física e psíquica.

Este processo se dá em decorrência de uma gestão participativa, que de acordo com Silva Filho (1995) "os processos participativos possibilitam ao homem exercer suas capacidades intelectuais, proporciona melhores ambientes de trabalho e, conseqüentemente, uma melhor condição de vida".

2.7. Administração Participativa

Administração Participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações (VANTI, 1999).

Segundo Dornelas e Hoppen (1999) esse método de gestão conjunta permite a manifestação dos funcionários em relação ao processo de administração da empresa de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, buscando sempre agregar mais valores às funções e pessoas dos quais participa.

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores da organização (PENTERICH, 2006). A meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas as interfaces. Segundo Penterich (2006) no modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam esse modelo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

Para Vanti (1999) a Administração Participativa poderá ser um excelente caminho em busca da inovação, porque permite que os funcionários possam agir como gerenciadores dos processos das organizações promovendo um grande impulso para o desenvolvimento e a produtividade, aliados ao bem-estar de suas participações.

Os trabalhadores, nessa forma de organização do trabalho devem se sentir, não como acessórios dos seus equipamentos de trabalho, mas sentir que sua criatividade tem significativa importância nos processos de produção como um todo; aos trabalhadores deve ser assegurado que sua participação nas decisões não afetará sua segurança no trabalho ou dos seus colegas; os cargos deverão ser ajustados ao trabalhador (PENTERICH, 2006). O sistema atual obriga o trabalhador a se ajustar ao cargo segundo a teoria de que o mais eficiente sistema de produção é aquele em que a única razão do operário trabalhar seria pelos resultados econômicos a serem atingidos; aos trabalhadores devem ser asseguradas amplas possibilidades de autocontrole, responsabilidade de usar seus cérebros. Se nós nos sentirmos usados e manipulados por causa disso, nós nos rebelaremos contra isso; mudanças no conteúdo dos cargos, incremento de responsabilidade e envolvimento em decisões devem ser acompanhados

de pagamentos adicionais; os trabalhadores devem vislumbrar oportunidades de crescimento e de promoção nos trabalhos que executam; o papel dos trabalhadores nos negócios deve capacitá-los a participar dos produtos e serviços produzidos e de uma maneira mais ampla, deve capacitá-los à participação construtiva do seu papel na sociedade (WOOD, 1992).

A administração participativa é a substituição dos estilos tradicionais de administração com gestores autoritários impositivo, indiferente, paternalista, por um modelo administrativo de cooperação mútua onde a liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver e delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são palavras principais da Administração Participativa no que diz respeito ao modelo de comportamento para o modelo participativo. A Administração Participativa implica também no redesenho das estruturas, que são organizadas de modo que a participação dependa não apenas das disposições favoráveis das pessoas, mas também nos sistemas de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. Nas organizações tradicionais ou não participativas, acontece que os regulamentos, as carreiras, a divisão do trabalho e o organograma são estruturados de forma que o poder fica centralizado no topo da gestão empresarial.

Na organização participativa, a administração é compartilhada em diferentes interfaces, clientes são consultados, em determinadas decisões sobre produtos e serviços enquanto fornecedores distribuidores e o pessoal de assistência técnica participam de projetos de engenharia. A organização procura ser um sistema participativo interno, mas também aberto para o ambiente externo, recebendo informações que possam aprimorar as decisões administrativas da empresa.

A Administração Participativa faz com que todos os envolvidos trabalhem em regime de colaboração, o clima é de confiança entre os colaboradores, e mesmo sendo uma idéia antiga continua sendo uma das mais modernas, pois faz com que cada colaborador seja responsável pelo seu próprio desempenho na empresa. Uma organização participativa tem como objetivo estimular as idéias de todos os colaboradores.

3. Conclusão

A crise do modelo fordista deu início a alterações na forma de gerir e na relação entre empregador e empregado. O modelo fordista prezava pelo aumento contínuo da produtividade, logo, a forma de gestão era caracterizada pela centralização do processo de tomada de decisão e o empregado era visto apenas como uma máquina. O que levou a nova geração de trabalhadores a se negarem a reproduzir um trabalho de repetição e sem sentido.

A partir da ruptura com o Fordismo, o Pós-Fordismo inicia um novo momento de valorização da relação empresa-indivíduo, que passa a não ser mais considerado como máquina e sim como parte estratégica para o desenvolvimento organizacional. O Toyotismo e o Volvismo buscaram a flexibilização da produção e parceria entre as partes envolvidas. O trabalhador ganha espaço e torna-se multiqualificado, polivalente e multifuncional tendo entendimento de toda linha produtiva com máxima qualidade possível.

Fica a ressalva de que o método inicial Fordista foi de grande valia, ainda que aplicado de forma escravagista daquela época, mas que serviu de base para a inquietação e surgimento de novos estudos. Isso não significa que foram totalmente abolidas já que em algumas organizações o regime ainda é totalmente centralizado.

Hoje, temos a administração participativa que através da conquista desses modelos veio ampliando e inovando na forma de gerir as pessoas e a empresa. Como o próprio nome indica a relação será participativa, de forma organizada e responsável, ambas as partes ganham na troca desse *know-how*. Nesse tipo de administração a informação recebida será chave de sucesso, pois a troca de experiências se tornam maiores pela quantidade de pessoas (clientes, funcionários, concorrentes etc.) que são envolvidas no processo da tomada de decisão. Esses modelos ajudaram muito na relação empregado-empregador o que a organização passou a ver o empregado não só como mão-de-obra e sim como ferramenta estratégica para um melhor posicionamento no mercado.

4. Referencial Bibliográfico

ANTUNES, Ricardo. **O Toyotismo, as novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação)**. Caderno CRH, Salvador, 2002.

BARROS, Lúcio Alves. Metamorfoses do Fordismo ou Modelos Pós-fordistas. **TEORIA & SOCIEDADE** (Revista dos departamentos de Ciência Política e de Sociologia & Antropologia – UFMG) Belo Horizonte, n.7, 2001.

CLETO, Marcelo Gechele. **“A Gestão da Produção nos Últimos 45 Anos”**. FAE Business, 2002.

DORNELAS, Jairo Simião e HOPPEN, Norberto. **Inovações ligadas ao processo de gestão participativa e ao uso de sistemas de apoio à decisão em grupo, na direção de novas formas de estruturas organizacionais**. ENANPAD, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza. A produção simbólica das organizações. In: **Seminário Interdisciplinar — Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processos de Trabalhos na Indústria Brasileira**. São Paulo, 1988, Anais, USP/UNICAMP.

FLEURY, Afonso Carlos; VARGAS, Nilton. **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização da automóvel**. São Paulo, Boitempo Editorial, 1999.

HELOANI, R. **A identidade do psicólogo do trabalho em tempos de globalização**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 1999.

HIRATA, H. Nova divisão sexual do trabalho? São Paulo: Boitempo, 2002.

LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Daniele. O pós-Fordismo e seu espaço. Tradução de Regina Sílvia Pacheco. In: **Espaço e Debates**, São Paulo, n° 25, 1988, pp. 12-27.

MORE, L. F. **A CIPA analisada sob a ótica da ergonomia e da organização do trabalho - proposta de criação da comissão de estudos do trabalho – CET**. Dissertação de Mestrado em Ergonomia, PGEP/UFSC, 1997

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. Beverly Hills, Sage, 1986.

NOULIN, M. **Ergonomie**. Paris: Techniplus, 1992.

PENTERICH, E. **Gestão Participativa como Parte das Políticas Estratégicas de Recursos Humanos Um Estudo de Caso de uma Multinacional Norte Americana.** Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, 2006.

PROENÇA, R. P. C. **Ergonomia e Organização do Trabalho em Projetos Industriais: uma abordagem no setor de alimentação coletiva.** Dissertação de Mestrado em Ergonomia, PGEP/UFSC, 1993.

SILVA FILHO, Linderson da. **Pós-Fordismo ou neoFordismo?** Ensaio e reflexões sobre a realidade no mundo do trabalho. Anais do Congresso: XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. São Paulo: Bauru, 2006.

SO, Guilherme Gaspar de Freitas Xavier. Especialização Flexível. In: **CATTANI, Antônio David (Org).** Trabalho e tecnologia: Dicionário Crítico. Porto Alegre, Vozes, 1997.

WOOD Jr., Thomaz. **Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido: Fordismo, Toyotismo e Volvismo.** Revista de Administração de Empresas (RAE). Set./out. 1992.