

Administração participativa

Nos próximos anos vai se ter organizações adaptadas ou não ao novo ambiente de negócios, cabendo aos líderes empresariais encontrar caminhos para levar a empresa à competitividade, dentro das condições específicas neste período de virada do milênio.

Eduardo Rienzo Najjar, consultor e professor da ESPM - Escola de Propaganda e Marketing

Ao descrever suas empresas, muitos administradores arrolam seus bens materiais — quantas unidades e máquinas possuem, por exemplo. Outros referem-se aos bens e serviços produzidos — quantas toneladas, quantos clientes atendidos, etc. Há ainda os que falam dos Recursos Humanos e de suas relações com a sociedade. Mas uma empresa é muito mais do que as coisas, pessoas e relações que a compõem. Ao funcionar, cada organização revela um outro lado, imaterial: são princípios e filosofias que orientam as ações desse conjunto material. Em alguns casos, as organizações têm suas políticas definidas e seus princípios escritos, muitas vezes impressos em circulares ou afixados nas paredes. Em outros, nem isso.

No entanto existem sempre, por detrás desses princípios, algo que não é dito, não é escrito e nem sempre é reconhecido: são os paradigmas. Como se sabe, a palavra grega paradigma significa padrão. Thomas Kuhn define paradigma como "uma constelação de conceitos, valores, percepções e práticas compartilhada por uma comunidade que forma uma visão particular da realidade, que é a base da maneira como a comunidade se organiza".

Ou seja, um paradigma, embora nem sempre seja dito ou reconhecido, tem ainda mais poder do que as políticas impressas ou o conjunto material de uma organização. Porque é baseado na orientação muitas vezes invisível de um paradigma que todo o conjunto da empresa se movimenta. É o paradigma que dá significado a cada ação e a cada atitude dentro da organização.

Talvez seja mais fácil entendermos o funcionamento de um paradigma apelando para um exemplo prático, o da individualidade. As sociedades têm valorizado sempre a individualidade, revelando que esse é um paradigma que está na base de seu funcionamento, que orienta todas as suas ações, que inspira todas as suas tomadas de decisões. Senão, vejamos- Desde os bancos escolares, as pessoas são formadas para aplaudir o sucesso da individualidade: "o melhor aluno da classe", aquele que ficou em primeiro lugar, o que se destacou do conjunto. Os esportes individuais

são o reino desse paradigma e seu trono é, exatamente, o podium, onde brilham os primeiros, os que chegaram antes, os "número 1". A realização do vencedor é estar na frente, por cima, no topo- O contrário também é verdadeiro: perder é a humilhação suprema, a derrota da individualidade, não raro castigada com a perda do direito de participar das próximas competições. Quem está na média, faz parte do grupo de desempenho "normal não é citado ou lembrado.

Poderíamos continuar com centenas de exemplos nos quais a individualidade é venerada — a política seria capaz de brindar-nos com muitos casos. Mas estamos falando sobre o mundo dos negócios. E aqui o paradigma não é menos válido. Os estudantes entram para o mercado de trabalho e continuam a ter notícias de pessoas (sempre tratadas individualmente) que triunfam nas organizações dentro das suas especialidades, sendo promovidos a cargos, recebendo homenagens de reconhecimento por bontrabalhos prestados... como indivíduos. O ponto máximo dessa hierarquia é tornar-se o "operário do ano", premiado pelo conjunto das entidades empresariais e com direito a ser notícia nos principais jornais do país.

As empresas, organizadas segundo os paradigmas que regem a sociedade, utilizam o mesmo padrão internamente. A começar pela representação esquemática tradicional da organização; o formato de pirâmide (Fig. 1).

A pessoa que vence, nesse esquema, é a que está subindo sempre, dirigindo-se ao vértice superior da pirâmide, cada vez mais só, até atingir o ponto principal. Essa é a que terá maior liderança, a que comandará, a que, na solidão do poder, terá que se compor com as diferentes correntes políticas para levar a sua gestão a bom termo.

Pode-se concluir, portanto, que as condições necessárias e suficientes para a formação de uma cultura que premia a individualidade nas relações estão colocadas à frente da humanidade, sem distinção de país, raça e credo. Isto dentro e fora das empresas.

Os paradigmas são úteis às sociedades, aos indivíduos e as organizações enquanto refletem os seus valores e os seus interesses. Quando estes mudam, é preciso mudar tam-



Fig. 1 - A organização e seus níveis

bém os paradigmas. Caso contrário, tornar-se-ão pessoas e estruturas anacrônicas e, por mais esforços que façam, jamais poderão triunfar num mundo que funciona em outras bases. E o que acontece nesta fase histórica que estamos vivendo. O paradigma da individualidade vem dando lugar ao da coletividade e da participação. Isso acontece porque há uma mudança profunda nos valores do ambiente que envolvem as organizações.

Como se sabe, as mudanças no mundo ocorrem constantemente e desde sempre, não é um privilégio dos nossos tempos. Acontece que, nos últimos 40 anos, registra-se um aumento expressivo na quantidade e na velocidade com que as mudanças ocorrem e são assimiladas pela sociedade. Engana-se quem se assusta com o atual ritmo das mudanças e imagina que a humanidade chegou próxima do seu limite. De acordo com previsões de cientistas, estudiosos dos ambientes futuros, líderes e formadores de opinião mundialmente reconhecidos, de agora em diante a velocidade da ocorrência das mudanças será sequencialmente multiplicada por dez em curtos espaços de tempo. Esses especialistas atribuem essa dinâmica à espantosa velocidade com que a informação vem sendo produzida e divulgada em toda a Terra.

Para se ter uma ideia do que isto significa, pesquisa recente da Universidade de Harvard revela que a quantidade de bits (menor unidade de medida do conteúdo das informações da memória de um computador) contida em uma edição dominical do jornal Times é igual à quantidade de bits de informação a que nossos avós tiveram acesso durante todas as suas vidas. É possível imaginar o que acontecerá quando todos os jornais forem transmitidos diretamente para os computadores nas casas das pessoas, por fibra ótica e com direito à interatividade... o que não está longe de acontecer.

Torna-se, portanto, evidente que quem mantiver as mesmas atitudes, os mesmos comportamentos, a mesma velocidade e os mesmos paradigmas dos tempos dos nossos avós não conseguirá sobreviver em boas condições nos dias de hoje. O fato é especialmente grave no mundo dos negócios, no qual verdadeiros gigantes do passado podem simplesmente desaparecer por insistirem em usar padrões de administração que não são adequados para as novas condições. Poderíamos citar aqui o fim da Panam ou os prejuízos apresentados pela General Motors nos primeiros anos desta década. Mas talvez o leitor conheça outros exemplos mais próximos.

Neste contexto, a história das organizações demonstra que o pressuposto

darwiniano ainda não foi modificado: as empresas que flexivelmente adaptam-se ao meio crescem e sobrevivem; o outro tipo de organização também pode sobreviver (até quando?), mas produzindo grandes estragos nos seus resultados e péssimo nível de qualidade de vida para seus componentes e parceiros em todos os níveis hierárquicos e de relacionamento.

Quando sobrevive, a organização que não se adapta aos novos tempos é condenada ao destino de um Sísifo moderno, repetindo infinitamente seus erros até desaparecer sem deixar saudades. Na mitologia grega, Sísifo — por desobedecer e ludibriar os deuses do Olimpo — foi condenado a rolar uma enorme pedra até o topo de uma montanha. Ao atingir o cume, a pedra rolava rumo à base e ele deveria levá-la de volta barranco acima, num trabalho inútil e sem-fim.

A única forma de fugir desses destinos terríveis — tanto para as empresas como para as pessoas — é adaptar-se aos novos tempos, é mudar. Muitos estudiosos das organizações têm se manifestado, ao longo do tempo, a respeito da necessidade e da oportunidade da mudança para a sua sobrevivência. Cito alguns que mais de perto falam à minha sensibilidade:

"... passaremos da idade da insensatez para a idade do bom senso... as organizações estarão operando em ambiente com alto grau de competitividade e automação, mas também de parceria, conhecimento do processo de ponta a ponta, com redução de níveis hierárquicos."

Alvín Tofler (1992)

"A única coisa que não mudará no mundo, nos próximos tempos, é o constante estado de mudança em todos os setores da vida."

Prof. José Predebon (1993)

"A forma de compreender o mundo do novo paradigma, para as organizações, é multidisciplinar."

Fritjof Capra (1992)

"É impossível o cliente apresentar uma taxa de satisfação maior do que a dos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecidos."

Prof. Yuichi Tsukamoto (1992)

Mudanças

Podem-se depreender desses textos não só a necessidade e a urgência das mudanças nas organizações como também o sentido que deverão imprimir às empresas que se dispuserem a adotá-

las. Afinal, como já é voz corrente no meio dos negócios, o mundo, às vésperas do terceiro milênio, deverá conviver cada vez mais intimamente com: trabalho em equipe, tecnologia, globalização, conhecimento e serviços.

Mudar as organizações, para adaptá-las a essas novas condições, significa quebrar antigos conceitos e padrões que não mais se aplicam à realidade do mundo em que operam, no que tange às relações entre organizações (parceiros, clientes, fornecedores, concorrentes), entre as pessoas que as compõem, entre mercados, entre nações.

Diante dessas questões, as organizações reagem de diferentes formas. Algumas enxergam a nova forma como um obstáculo intransponível ou como um inimigo a ser combatido, afastam a possibilidade de mudança e continuam a fazer como sempre fizeram, desqualificando o novo macroambiente. Outras encontram novas formas de fazer o que sempre fizeram. Há ainda as que reagem com flexibilidade, deglutindo, metabolizando e internalizando (endogenizando) os novos conceitos. Uma análise mais detida demonstrará que as últimas, as que se adaptam profundamente às novas condições, são as que apresentam resultados continuamente positivos.

As mudanças ocorrem em diversos níveis exigindo diferentes respostas por parte das organizações. A primeira, e mais importante, embora invisível, é a mudança de paradigma. As sociedades compreenderam que jamais poderão progredir mais do que os seus setores menos beneficiados — assim como a velocidade de um trem nunca será superior à do seu vagão mais lento. Para isso, para poder desenvolver-se, é que as sociedades vêm adotando o paradigma da coletividade, em substituição ao da individualidade. E nesse novo contexto que as empresas também precisam evoluir para poder sobreviver e desenvolver-se.

Novos paradigmas e novo contexto exigem das organizações novos instrumentos. Nos relacionamentos externos, a parceria, a valorização da cidadania e a integração criativa com o meio ambiente passam a ser fundamentais. E a ética, um princípio do qual não se pode abrir mão.

Internamente, como já vimos, os instrumentos também são inovadores: parceria com todos os colaboradores da organização, conhecimento integral dos processos (visão holística dos negócios), redução de níveis hierárquicos (ou seja, rapidez e eficácia na comunicação), multidisciplinaridade. Tudo isto com um só objetivo: satisfação integral dos clientes que, também imersos nesse novo contexto, tornam-se cada vez mais exigentes.

De todas as ferramentas que passam

a ser requisitadas nas novas condições, talvez a criatividade seja a que merece maior destaque. Noventa por cento das leituras que tenho feito nos últimos 12 meses citam palavras como criatividade, iniciativa, pensamento lateral e termos correlatos como componentes fundamentais do perfil das organizações e das pessoas nos próximos tempos.

Pessoas abertas à captação de novas formas (tecnologias, padrões, comportamentos, mercados, oportunidades, etc.) é que estarão trazendo ao mundo ganhos de qualidade, em todos os níveis, para a melhoria do padrão de vida dos seres humanos. Nesse sentido, as organizações que conseguirem mudar certamente serão os carros-chefes das melhorias, pela ação dos indivíduos que as compõem. Mas, como se sabe, a criatividade, um recurso dos mais elevados que o ser humano possui, requer pessoas livres, satisfeitas, integradas, motivadas para poder exercitá-lo. É necessário, portanto, uma mudança no papel dos indivíduos dentro das organizações.

Fazer acontecer a troca para o novo paradigma é tarefa dos líderes empresariais, sejam acionistas, presidentes, gerentes, supervisores — exatamente aqueles que, dentro do contexto anterior, eram os responsáveis por cuidar para que nada mudasse. Na nova história a ser escrita, empregados de todos os níveis hierárquicos devem ser equipados (isto é, desenvolvidos) e ter poder para tornar certa monta de decisões estratégicas em processos internos e externos da organização. Mais uma vez, o conjunto (a equipe) tem papel fundamental para dirigir e operacionalizar tais ações com eficácia.

Nossos estudos, a partir da observação de casos reais, demonstram que a forma com maior índice de sucesso para a adaptação das organizações ao grande volume de mudanças é ligada a um universo de estratégias e práticas que contemplem: • a busca da correta identidade da organização; • o correto encaminhamento das relações vividas pelas organizações (entre seus funcionários, frente ao mercado e à concorrência); • a melhoria contínua dos processos (considerando a abrangência maior da organização); • a eficiente e eficaz utilização dos recursos da organização.

Esses princípios fluem a partir da participação dos funcionários na gestão estratégica e operacional das empresas suportada pela atuação de equipes autogerenciáveis em toda a estrutura. Entre os benefícios observados pela aplicação dessas estratégias estão: a redução de perdas, término do retrabalho, aumento de produtividade, aumento da qualidade de vida dos indivíduos e aumento dos lucros.

Um benefício que deve ser especial-

mente destacado é o fim do **desperdício de competência**, um item que vem gerando há muito tempo perdas imensuráveis e, muitas vezes, imperceptíveis. Processos de mudança vencedores vêm observando os seguintes pontos:

- **Processos top-down** - Ou seja, 100% dos principais gestores devem estar de acordo que este é o melhor caminho a seguir na busca do desenvolvimento da organização e de resultados positivos crescentes ao longo do tempo;
 - **Sem receita única** - Isto é, não existência de busca por uma fórmula mágica que atenda organizações de diferentes setores, tipos, portes, localizações, etc. Há um respeito à cultura de cada organização para a formulação das soluções, seja em políticas, critérios, sistemas ou estruturas organizacionais.
 - **Forte convicção** por parte das pessoas-chaves do processo - Compreendem-se, aqui, principalmente a alta administração que deve estar preparada para ouvir e lidar com opiniões discordantes e acreditar no potencial das pessoas;
 - **Ambientação correta**, que compreende clima organizacional, relações profissionais, geração de oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento pelos bons trabalhos realizados, busca da causa dos erros (e não dos culpados) para que sejam eliminadas, etc;
 - **Processos de comunicação** eficazes visando atingir todos os funcionários, para manter e incentivar a participação eficaz contínua e a motivação.
- Tais processos levam em conta que o perfil dos dirigentes e dos demais colaboradores da empresa devem contemplar as seguintes características:
- Competência para trabalhar em equipe;
 - Pró-atividade na tomada de decisões;
 - Bom senso na condução de processos em grupo;
 - Visão de processos (e não de tarefas);
 - Visão global do negócio;
 - Multidisciplinaridade na função;
 - Ausência do orgulho de autoria na formulação e implantação de soluções;
 - Competência para delegação de autoridade;
 - Competência para formulação de diagnósticos de situações;
 - Flexibilidade de atuação gerencial e operacional;
 - Competência para tomada de decisões (em todos os níveis organizacionais); e
 - Competência para planejar e para colocar os planos em prática.

Da administração dos próprios planos de saúde ao gerenciamento de células de trabalho, passando pelo desenvolvimento de planos de cargos e salários e pela condução de estratégias de

terceirização de áreas, a efetiva participação de todos os envolvidos (a partir de metodologias estruturadas de condução de trabalhos em grupo, tanto para diagnosticar situações como para fazer emergir ideias e soluções) vem se mostrando a saída vitoriosa para a excelência empresarial.

Há pelo menos uma dúzia de exemplos de organizações de diferentes portes e setores nas quais o trabalho era equipe e a administração participativa vêm sendo aplicados com resultados visivelmente positivos. Entre eles estão Rhodia, Xerox, Mangels, Método Engenharia, Delco, Usina Maracá, Credicard, Setax, Novik, Metalúrgica Rhoden, Tecelagem Parahiba e Makerli.

As duas últimas são casos de aplicação autêntica do conceito de autogestão: ambas são, hoje, propriedade dos funcionários, com um corpo de executivos formado por profissionais contratados que respondem a um conselho de administração composto pelos acionistas-funcionários. Alguns dos resultados observados indicam que **todo** empresário/dirigente gostaria de ter, por parte de seus colaboradores, o seguinte relacionamento com empresa; comprometimento com os resultados do negócio; capacidade de adiar o recebimento de recompensas a partir de uma clara visão de resultados futuros perfeita identificação com os objetivos da organização.

Não é impossível atingir esses objetivos. Mas eles são a contrapartida de uma atitude por parte dos dirigentes empresariais que deve basear-se na confiança, no relacionamento adulto com seus colaboradores e em compartilhar com eles os objetivos, as filosofias, as políticas e as informações empresariais.

Os próximos anos serão pródigos em exemplos de organizações adaptadas e não-adaptadas ao novo ambiente de negócios. Com as ideias aqui apresentadas pretendemos apoiar a prevenção da ineficiência e da ineficiência organizacional. Cabe aos líderes empresariais, ao se defrontar com as necessidades de mudanças, encontrar os caminhos próprios que os levarão à competitividade dentro das condições específicas deste período de virada de milênio.

O que você achou deste artigo?
CQ precisa de sua opinião. No cartão-consulta com postagem paga, circule o número que corresponde a sua opinião sobre este artigo.

Excelente	marque 017
Bom	marque 018
Satisfatório	marque 019
Fraco	marque 020