

# Administração participativa e Autogestão

EDUARDO RIENZO NAJJAR  
Mestre em Administração - FEA/USP  
Professor da ESPM

(Este artigo tem como objetivo discutir pontos positivos, e pontos negativos a respeito do tema Autogestão, a partir da análise do novo conjunto de valores que vem se instalando no mundo das organizações.)

## A forma básica das relações

O direcionamento dos negócios, a definição de estratégias das organizações premiou, desde sempre, a individualidade em termos de gerenciamento e tomada de decisão. Uma análise mais cuidadosa de situações e símbolos demonstra esta afirmação.

Por exemplo, a representação esquemática tradicional da organização em formato de pirâmide (Fig.1) subliminarmente indica que uma pessoa ao alcançar posição de liderança (de poder maior, de destaque), **subindo sempre**, dirigindo-se ao vértice superior da pirâmide, **cada vez mais so**, até atingir o ponto principal 'onde, na solidão do poder, terá que se compor com as diversas correntes políticas para conseguir "levar a companhia, e sua gestão, a um bom termo".



Fig. 1

Outro exemplo são os tipos de relações predominantes nos negócios, até então identificadas pelas expressões "ganha/perde", "perde/ganha", nas quais uma das partes sempre sai favorecida em detrimento da(s) outra(s) parte(s). Em última análise, o *bottom line* destas relações evidencia resultados do tipo "perde/perde," ou seja, a apuração do resultado final em termos éticos, macro-econômicos e políticos demonstra que todas as partes envolvidas perderam muito com a

negociação, mesmo que "em números absolutos" tenha havido vencedores.

Um último exemplo pode ser detectado nas gerações de estudantes que aprenderam (e aprendem) a aplaudir o sucesso da individualidade: "o (a) melhor aluno(a) da classe". E a comunicação deste evento: os estudantes entram para o mercado de trabalho e continuam a ter notícias de pessoas (indivíduos, individualidades) que triunfam nas organizações em suas especialidades sendo promovidos a cargos, recebendo homenagens de reconhecimento por bons trabalhos prestados ...individualmente. Nos níveis hierárquicos básicos temos anualmente a indicação do "operário do ano," premiado pelo conjunto de entidades empresariais.

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.

## Paradigmas

Já e de conhecimento de todos que a palavra grega paradigma significa padrão. Thomas Kuhn define paradigma como sendo "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."

Mudar as organizações significa quebrar antigos conceitos e padrões que não mais se aplicam a realidade do mundo em que opera, no que tange as relações entre organizações (parceiras, clientes, fornecedoras, concorrentes), entre as pessoas que as compõem, entre mercados, entre nações.

As modificações necessárias, impostas pelo mercado, vêm fazendo com que as organizações reconheçam a força (inevitável) da mudança do paradigma nos negócios:

*...a forma pela qual as organizações garantirão sua sobrevivência e o seu crescimento (isto é, internalizando a flexibilidade) está ligada a consecução de objetivos através do trabalho das pessoas em conjunto e com visão do "todo".*

Na nova história a ser escrita, empregados, em todos os níveis hierárquicos, devem ser equipados (isto é, desenvolvidos) e ter poder para tomar certo número de decisões estratégicas no que diz respeito aos processos internos e externos da organização. Mais uma vez, aqui, o conjunto (a equipe) tem papel fundamental para dirigir e operacionalizar tais ações com eficácia. Fazer acontecer a troca para o novo paradigma e tarefa dos líderes empresariais, sejam acionistas, presidentes, gerentes, supervisores.

## Mudança

As mudanças, no mundo, ocorrem diariamente desde sua criação. Nos últimos quarenta anos, porém, vem sendo verificado um aumento expressivo na frequência com que aparecem e são assimiladas pela sociedade.

De acordo com previsões de cientistas, estudiosos dos ambientes futuros, líderes e formadores de opinião em nível mundial, a velocidade de ocorrência das mudanças será sequencialmente multiplicada por dez em certos espaços de tempo doravante. Ainda de acordo com tais pessoas, a causa de tal dinâmica e a espantosa velocidade com que a informação vem sendo produzida e divulgada nos quatro cantos da Terra.

Pesquisa recente da Universidade de Harvard demonstra 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 a quantidade de *bits* de informação a que nossos avós tiveram acesso durante todas as suas vidas.

As organizações, por sua vez, vem se

deparando diariamente com formas novas de "fazer as coisas que sempre foram feitas". Algumas organizações reagem com flexibilidade, deglutindo, metabolizando e internalizando (endogenizando) os novos conceitos. Uma análise mais detida demonstrara que tais adaptações as novas condições trazem a organização resultados continuamente positivos.<sup>2</sup> Outras, no entanto, enxergando a "nova forma" como um obstáculo intransponível ou como um inimigo a ser combatido, afastam a possibilidade da mudança e continuam a "fazer como sempre fizeram", desqualificando o novo macroambiente.

Ao menos neste contexto, a história das organizações demonstra que o pressuposto darwinista ainda não foi modificado: as organizações que flexivelmente adaptam-se ao novo meio crescem e sobrevivem<sup>3</sup>; o outro tipo de organização também sobrevive (até quando?) mas gera sequelas sensíveis ao seu resultado bem como péssimo nível de qualidade de vida para seus componentes, em todos os níveis hierárquicos. É como se a organização, por não combater as causas dos seus "mal-estares", entrasse na dinâmica da lenda de Sísifo, condenada a repetir infinitamente seus erros até que desapareça. Na mitologia grega, Sísifo, por desobedecer e ludibriar os Deuses do Olimpo, foi condenado a rolar eternamente - barranco acima - uma enorme pedra que, ao atingir o cume, voltava para a posição inicial de onde Sísifo deveria levá-la novamente até o cume, num trabalho inútil e sem fim.

Muitos estudiosos das organizações vem se manifestando, ao longo do tempo, a respeito da necessidade e da oportunidade da mudança para a sua sobrevivência. Cito alguns que mais de perto falam a 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."*

**Alvin Toffler (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. Jose Predebon (1993)**

"A forma de compreender o mundo do novo paradigma, para as organizações, e 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)**

O mundo, às vésperas do III milênio, deverá conviver intimamente com: trabalho em equipe, tecnologia, globalização, conhecimento e serviços.

**Domínio público**

## Criatividade

Noventa por cento das leituras que tenho feito nos últimos doze 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 a captação de novas formas (tecnologia, padrões, comportamentos, mercados, oportunidades etc.) e que estarão trazendo ao mundo ganhos de qualidade, em todos os níveis, para a melhoria do padrão de vida dos seres humanos. Neste sentido, as organizações certamente serão os carros-chefes das melhorias através de seus componentes.

## Administração) participativa e Autogestão

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, e 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 a concorrência)
- a melhoria contínua dos processos (considerando a abrangência maior da

palavra processo) da organização  
- a eficiente e eficaz, utilização dos recursos da organização

Estes princípios fluem a partir da participação dos funcionários na gestão estratégica e operacional das organizações suportada pela atuação de equipes autogerenciáveis em toda a estrutura.

Os benefícios observados pela aplicação destas estratégias transitam entre: a redução de perdas, término do retrabalho, aumento de produtividade (uma necessidade e até uma moda, hoje em dia), aumento da qualidade de vida na organização e aumento dos lucros. Um benefício que deve ser especialmente destacado e fim do **desperdício de competência**, item que vem gerando, há décadas no mundo, perdas imensuráveis.

Processos de mudança vencedores vêm observando os seguintes pontos:

**...processo 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 tipos, portes, localizações etc, com **respeito a cultura de cada organização** para a formulação da solução, em termos de políticas, critérios sistemas, estrutura organizacional;

**...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;

**...desenvolvimento de pessoas**: investir neste aspecto e a garantia de que as pessoas estarão continuamente aptas, envolvidas e comprometidas com o sucesso do resultado global para a organização. Este tópico é um dos principais responsáveis por levar as pessoas a "vestir a cabeça da organização" (e não somente "a camisa");

**...ambientação** correta, que compreende clima organizacional, relações profissionais, geração de oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento pelos bons trabalhos realizados, busca da causa de erros (e não de culpados pelo erro) para que sejam eliminadas tais causas;

**...processos de comunicação** eficazes

devem ser criados, visando atingir todos os funcionários, para manter e incentivar a participação eficaz contínua.

Tais processos vêm levando em conta que o perfil de dirigentes e "dirigidos" deve contemplar as seguintes características:

- . competência para trabalhar em equipe
- . pró-atividade na tomada de decisões
- . bom senso na "condução de processo em grupo"
- . visão de processos (e não visão de tarefas)
- . visão do negocio
- . multidisciplinaridade na função
- . ausência do "orgulho de autoria" na formulação e implantação de soluções
- . competência para formulação de diagnósticos de situações
- . flexibilidade de atuação gerencial e operacional
- . competência para tomada de decisões (em todos os níveis organizacionais)
- . competência para planejar e para colocar em pratica os pianos.

Os próximos anos serão pródigos em exemplos de organizações adaptadas e não adaptadas ao novo ambiente de negócios. As ideias aqui discutidas podem apoiar, entre tantas outras existentes, o combate e a prevenção da ineficácia e ineficiência organizacional. Cabe aos líderes empresariais, ao se defrontar com necessidades de mudanças, decidir o caminho a seguir.

### Na pratica vem dando certo

Da administração de pianos de saúde ao gerenciamento de células de trabalho, do desenvolvimento de pianos de cargos e salários a condução de estratégias de terceirização de áreas inteiras dentro de organizações, a efetiva participação de todos os envolvidos (a partir de metodologias estruturadas de condução de trabalhos em grupos, tanto para diagnosticar situações quanto para "fazer emergir ideias e soluções"), vem se mostrando a saída vitoriosa para a excelência de resultados.

Em um universo de dimensões enormes ha, ao menos, uma dúzia de exemplos de organizações, de diferentes portes, nas quais o trabalho em equipe

e a administração participativa vem sendo aplicada com resultados visivelmente positivos: Rhodia, Xerox, Mangels, Metodo Engenharia, Delco, Usina Maracai, Credicard, Zetax, Novik, Metalurgica Rhodes, Tecelagem Parahiba, Makerli.

As duas ultimas organizações citadas são casos de aplicação "ipsis-litteris" do conceito de autogestão: ambas são, hoje, propriedade dos funcionarios que nelas trabalham, com um corpo de executivos-dirigentes formado por profissionais contratados que respondem a um Conselho de Administração composto pelos acionistas-funcionarios. Alguns dos resultados observados são o que todo empresario/dirigente sonha (mas nem sempre despense energia para conseguir) para seus empreendimentos: comprometimento com todos os processos executados (por mais básicos que sejam); comprometimento com o resultado do negocio; capacidade de adiar o recebimento de recompensas a partir de uma clara visão do resultado futuro; perfeita identificação com os objetivos da organização.

#### Notas:

1- Em algumas organizações identificado como "o n".I"  
2- Alguns especialistas, analisando a velocidade das transformações nos dias de hoje, discutem que, antes mesmo do resultado de tais mudanças chegar a contabilidade da organização, novas modificações já devendo estar ocorrendo.

3- Assim como o bambu, cuja haste verga mas não se parte, adaptando-se aos fortes ventos que atingem seu "habitat", voltando a posição inicial apos a tormenta.