



Administração Participativa: Caminho para a inovação

Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br

Resumo:

O objetivo deste artigo é discutir e analisar sobre empresas tradicionais dos nossos dias que operam na contra-mão da realidade atual e têm uma cultura medíocre onde predomina a insatisfação. Faz-se uma revisão bibliográfica de acontecimentos do passado e uma analogia com o momento atual, evidenciando que para sobreviver no mundo dos negócios é preciso inovar com pessoas e equipes de trabalho altamente comprometidas, participativas e motivadas. A proposta é demonstrar que a Administração Participativa poderá ser um excelente caminho em busca da inovação, porque ela 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.

Palavras-chave: Gestão da Produção, Administração Participativa, Inovação.

1. Introdução

Uma organização empresarial é local onde as pessoas são extremamente felizes, porque vivem num ambiente de completa harmonia, motivação e companheirismo. Neste tipo de empresa, as ações do trabalho proporcionam a produção de produtos de alta qualidade, produtividade e constante inovação cujo resultado é o sucesso empresarial. Será que é possível este modelo de Administração?

Após o grande impacto da revolução japonesa, na década de 1980, que disseminou para o mundo o advento das técnicas orientais de administrar a produção e que deram início à Era da Qualidade, surgiu um novo estilo de administrar as empresas que ficou conhecido como Administração Participativa (AP).

A Administração Participativa consiste na participação de todos os atores da produção, do presidente ao mais simples operário do chão-de-fábrica, trabalhando num ambiente classificado como “excelente” e convivendo em uma harmonia altamente motivadora, produzindo, inovando e satisfeitos em suas realizações.

Este artigo pretende demonstrar que a Administração Participativa poderá ser um excelente caminho em busca da inovação, porque ela 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.

2. O problema

Em observações do cotidiano, verifica-se que empresas tradicionais dos nossos dias que operam na contra-mão da realidade têm uma cultura medíocre, onde predomina a insatisfação. Estas empresas tradicionais que servem de reflexão a este estudo são as organizações públicas e privadas que não mudam, não se atualizam e se perpetuam como escravas dos pesados organogramas estruturais, inchadas de cargos ocupados por pessoas despreparadas e desinteressadas.

Destas organizações tradicionais (ou antigas) observam-se algumas atitudes que servem de base para deste estudo:

1. As pessoas odeiam trabalhar;
2. Para produzir têm de ser controladas e advertidas para que as metas sejam alcançadas;
3. Querem que lhes seja dito o que fazer;
4. Não gostam de assumir responsabilidades;
5. Não têm ambições, e
6. Não gostam de **innovar**.

Este caos ambiental e organizacional nos leva a meados do século passado, com sinais de que ainda hoje estes fatores persistem. Numa época em que para sobreviver no mundo dos negócios é preciso “innovar”, e para inovar é necessário pessoas e equipes de trabalho altamente comprometidas, participativas e motivadas encontra-se este tipo de resistência ou provável ignorância.

Segundo Mattos (2005, p.3), durante muitos anos, a mão-de-obra e o capital foram considerados os únicos fatores diretamente ligados ao crescimento econômico. O conhecimento, a educação e o capital intelectual eram considerados fatores externos, de incidência relativa na economia. Esse conceito mudou de forma drástica nas economias modernas. O crescimento econômico e a produtividade dos países desenvolvidos se baseia cada vez mais no conhecimento e na informação. Na era industrial, o bem-estar foi criado quando se substituiu a mão-de-obra por máquinas. Essa “nova economia” baseada no conhecimento é definida como aquela em que a geração e a utilização do conhecimento desempenham um papel predominante do bem-estar social.

Todas essas mudanças geraram novas formas de trabalho em busca de uma melhor qualidade de vida para a manutenção da empregabilidade em uma economia em que o risco, a insegurança e as constantes mudanças deixam de ser uma exceção para tornar-se uma regra. A inovação desempenha um papel fundamental na nova sociedade do conhecimento com a rápida difusão das tecnologias da informação

Na visão de Reis (2004, p.41), o principal agente de mudanças no mundo atual é a inovação tecnológica. O processo econômico e social dos diversos países e o êxito das empresas, principalmente industriais, dependem da eficiência e da eficácia com que o conhecimento tecnocientífico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e serviços.

Essa evolução demonstra uma crescente preocupação com a satisfação no trabalho e para garantir a sobrevivência das empresas, o desenvolvimento de inovações necessita gerar soluções inovadoras e isso só é possível se efetuado por pessoas ou grupos de pessoas visionárias. Neste cenário a Administração Participativa apresenta-se como um excelente caminho para a inovação.

3. Referencial Teórico

Para procurar entender este ambiente organizacional e atingir o objetivo proposto desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica buscando informações e conhecimentos que norteassem a investigação. Martins (2002, p.24), diz que o investigador deve proceder ao levantamento bibliográfico que dê suporte e fundamentação teórico-metodológica ao estudo.

De acordo com Noronha e Ferreira (2000, p.191-198), para identificar e conhecer determinada área do conhecimento, bem como seu desenvolvimento, as revisões de literatura são extremamente importantes, permitem também a identificação de perspectivas futuras, contribuindo com sugestões de idéias para o desenvolvimento de novos projetos de pesquisas.

3.1 Teoria X

Sabendo que o ser humano é um animal volitivo, tendo seu comportamento determinado pela vontade de satisfazer suas necessidades e obedecendo a uma hierarquia de valores, *Douglas McGregor* causou polêmica ao publicar o livro *Lado Humano da Empresa* (McGraw-Hill, NY, 1960), dizendo que o ser humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho quanto for possível. As pessoas precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas com castigos pela administração para produzirem e obterem produtividade. A essa concepção *McGregor* deu o nome de Teoria X.

Hoje, é preocupante a constatação de que algumas empresas ainda contemplam essa linha de pensamento que foi predominante no período pós Revolução Industrial no século XIX.

3.2 Teoria Y

Depois de muitos estudos a respeito do comportamento humano no trabalho *McGregor* propõe uma alternativa chamada de Teoria Y, onde diz que trabalhar é tão natural como a diversão e o repouso e que as pessoas não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis e o controle não é a única forma de fazer o homem trabalhar. A recompensa mais significativa é a necessidade de auto-realização (LODI, 1981).

Douglas McGregor para formular a Teoria Y, apoiou seus estudos na famosa Hierarquia das Necessidades Humanas (Fig. 1), do psicólogo norte-americano *Abraham Maslow* (1908-1970).

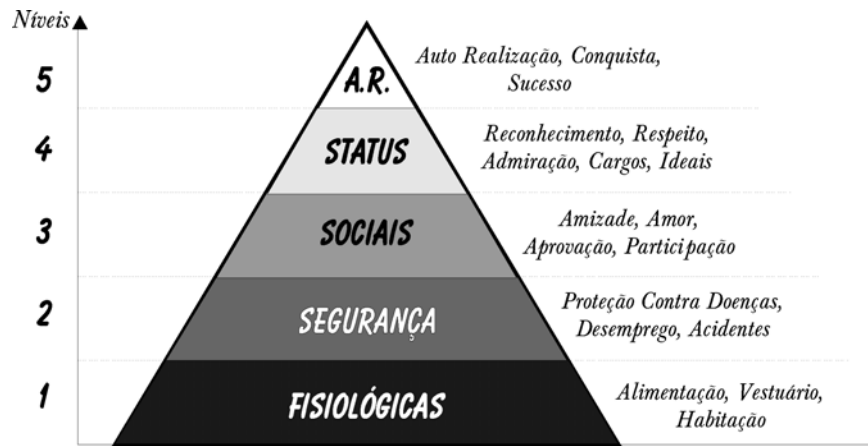


Fig. 1 – Hierarquia das Necessidades Humanas

Segundo *Maslow*, as necessidades humanas obedecem a uma hierarquia de valores que foram sequenciadas em fisiológicas, segurança, social, status e auto-realização. O homem é totalmente motivado por cada um desses valores.

De acordo com Crainer (1999, p. 142),

a Teoria Y, foi mais do que uma simples teoria. Além das premissas que embasam esta teoria de que o trabalho é tão natural quanto o divertimento e que o controle externo e a ameaça de punição não são as únicas formas de incentivar o esforço para atingir as finalidades da empresa, *McGregor* dizia que o compromisso com os objetivos surge da recompensa associada ao prazer de cumprir uma meta – o mais importante é a satisfação do ego e isto pode ocorrer quando o esforço individual caminha na mesma direção dos propósitos da organização.

As conclusões da Teoria Y e os procedimentos que se seguiram até a década de 1980, passaram a afirmar que o homem não é uma máquina e tem necessidades de realização, de aprovação social, de conhecimento, de habilidades, enfim, de obter êxito, independente da sua classe social.

Na opinião de Silva (1982, p.73),

é ponto pacífico que o empregado não deve ser confundido com os equipamentos de produção de uma empresa. Ele é um ser humano e deve ser tratado como tal. Sua vida não se resume no que faz na empresa. Ele tem outros interesses que não devem ser ignorados. Cuidar desses interesses é, sem dúvida, criar motivações para o trabalhador desempenhar a contento suas obrigações.

O meio ambiente organizacional é constituído por diversos níveis hierárquicos e somente poderemos compreender as pessoas ali inseridas focando no contexto, as razões do comportamento humano e como motivá-lo para serem mais produtivos e satisfeitos.

3.3 Teoria Z (Administração Participativa)

Um dos fatores mais relevantes para o bom desempenho grupal está associado ao aproveitamento das contribuições individuais como dinâmica interior que impulsiona o querer e o assumir determinada ação. Existe de uma relação positiva entre o grau de participação e os sentimentos de satisfação, responsabilidade e comprometimento. As pessoas dão valor e tendem a apoiar o que elas ajudam a criar. Por sua vez, o sentimento de frustração resultante da não-participação pode prejudicar seriamente o rendimento de um grupo, dos empregados de uma empresa.

William G. Ouchi é autor do clássico “Teoria Z – Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês”, publicado em 1985. *Ouchi* prestou uma enorme contribuição para as organizações produtivas ao mostrar que o incrível avanço tecnológico e produtivo do Japão do pós-guerra, que assustou o mundo contemporâneo não foi a tecnologia e sim um modo especial de administrar pessoas.

Segundo *Crainer* (1999, p. 142),

a queixa comum contra as Teorias X e Y é que elas são mutuamente exclusivas, duas partes incompatíveis de um espectro infundável. Para combatê-las, *McGregor*, pouco antes de morrer, estava desenvolvendo a Teoria Z, que sintetizava os ditames organizacionais e pessoais. O conceito da Teoria Z foi posteriormente aproveitado por *William Ouchi*, analisando métodos de trabalho dos japoneses.

A premissas da Teoria Z mudaram significativamente a forma de pensar e de tratar as pessoas (trabalhadores). Concluiu-se que produtividade não vem através de trabalho árduo e sim de incentivos, confiança e sutileza, elementos inextricavelmente ligados entre si. Os sociólogos têm sustentado que estes elementos são ingredientes essenciais da nova sociedade industrializada, cujo processo se auto-alimenta e promove um enorme senso de responsabilidade no grupo.

Um processo de gestão participativa envolve a colaboração de todos na empresa, do presidente ao chão de fábrica. Os trabalhadores são chamados para participar e colaborar na definição das políticas, diretrizes, processos, produtos, inovações e metas da organização e o resultado será altamente satisfatório.

4. Os Recursos Humanos e o momento atual

Os Recursos Humanos nas empresas são um dos fatores mais importantes das organizações e da gestão do processo de produção. Por muito tempo, as pessoas que trabalhavam na produção foram relegadas a um segundo plano, porque eram vistas como máquinas que tinham de produzir e darem-se por satisfeitas de terem o emprego. Somente com o desenvolvimento da era pós-industrial é que os empresários começaram a entender que “pessoas” eram um elemento precioso da organização e, conseqüentemente, a necessidade de uma primordial gestão de recursos humanos, voltada à manutenção e ao desenvolvimento das pessoas e envolvendo os aspectos organizacionais, individuais, sociais e ambientais.

Apesar da heterogeneidade é fundamental a integração dos quatro fatores para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O êxito ou o fracasso está diretamente ligado à qualidade desta coesão. Sabe-se que a relação indivíduo-organização, nem sempre é harmoniosa e muitas vezes até tensa e conflituosa. As organizações, por vezes, frustram seus colaboradores pela pouca atenção às suas reivindicações e contribuições que eles podem oferecer se lhes for dada uma

oportunidade de participação. Esta falta de perspectiva temporal é originária do sistema oligárquico da sua estrutura organizacional.

A produção e consequentemente a inovação é resultante da condução harmônica e dinâmica das empresas e este complexo exige dos funcionários, habilidades, conhecimentos e competências para atingir as metas e objetivos da empresa. Aos indivíduos é imposto responsabilidade e produtividade para com os cargos que exercem e a pressão psicológica muitas vezes excedem os limites de sua competência. A organização independente de qualquer coisa, quer resultados e o funcionário espera que ela reconheça seus méritos e recompense com justiça. O grande problema nesta conjuntura é que teoria é uma coisa, realidade é outra. O ser humano é complexo e resultante de um equilíbrio “emoção + razão”, que corresponde ao seu comportamento psico-funcional, e é aí que entra a necessidade de uma competente Administração Participativa.

A gestão participativa tem de envolver e promover a interação indivíduo-empresa e extrair os melhores resultados possíveis para a inovação tecnológica e o desenvolvimento organizacional. O cerne de uma eficiente gestão está em compreender a motivação humana no trabalho para que ela contribua com o nível de satisfação e este por sua vez gere o ambiente para a inovação.

As modernas atribuições da Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Talentos, deve inserir o conhecimento das satisfações humanas e os princípios do comportamento individual e grupal. O responsável pela Gestão de Recursos Humanos, deve dominar com competência e profissionalismo as relações humanas e a satisfação laboral, sendo necessário para isto o total apoio da alta Administração. O gestor através de procedimentos claros e objetivos, deve desenvolver nos seus colaboradores o senso de iniciativa e eficácia, com treinamentos e persistência, preparando-os para o exercício da profissão e promovendo o desenvolvimento e o progresso da empresa.

Para Angeloni (2005, p.21),

a dimensão do homem destaca a necessidade de se considerar o agente humano nas organizações como artífice criador de conhecimento, e que as organizações, para não sucumbirem, devem proporcionar condições pertinentes ao trabalho criativo.

No presente século sem dúvida alguma, o maior gerador de riqueza é e será o capital intangível das empresas, “o ser humano”, que através da sua capacidade intelectual se transforma numa usina de idéias e motivado pela auto-realização, irá promover em dimensões inimagináveis o conhecimento e a inovação, criando produtos e serviços com avançada tecnologia, para melhorar e prolongar a vida das empresas e a satisfação dos seus colaboradores.

6. A quadrupla aliança

Em plena Era do Conhecimento, a criação, produção e desenvolvimento de novos produtos e serviços em benefício da humanidade são resultantes do capital intangível das empresas e estes são frutos da evolução do pensamento dos dirigentes empresariais que concluíram que para o sucesso do seu empreendimento é preciso coesão e estreitamento de relacionamento com seus funcionários, valorizando-os como parceiros e proporcionando a oportunidade de se auto-realizarem e participarem nos resultados da empresa.

O empresário despreparado põe em risco a sobrevivência do seu negócio e nos novos tempos não há mais lugar nem espaço para este tipo de empreendedor.

Imaginando um macro-sistema organizacional envolvendo 4 alianças (Fig. 2): No centro a empresa (negócios, produtos, processos, estratégias, etc.). Formando as alianças estão: os dirigentes, os talentos, a responsabilidade social e a responsabilidade ambiental. Esta quadrupla aliança interagindo de forma harmônica, motivadora e permanente, fará a diferença entre vencer ou desaparecer do mercado.

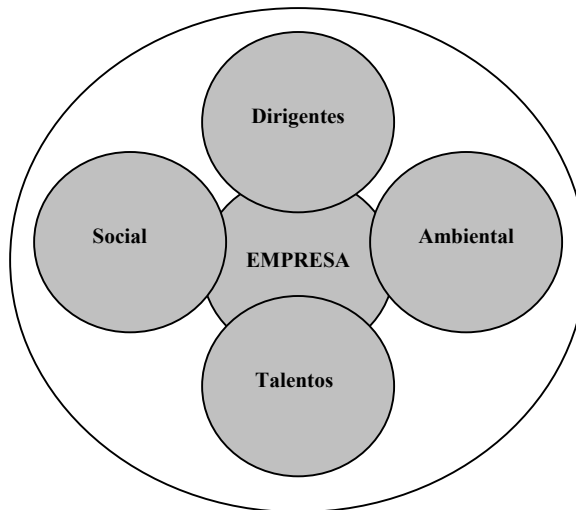


Fig. 2: A Quadrupla Aliança

- Os dirigentes são importantes porque exercem a liderança e com planejamento traçam as estratégias e determinam os objetivos.
- Os funcionários que são os talentos da empresa (engenheiros, técnicos e chão-de-fábrica), são também os realizadores do processo produtivo e devem ser considerados como parceiros, amigos e participantes da empresa, nos negócios e “resultados”.
- A responsabilidade social da empresa deve beneficiar a comunidade e seus projetos nesta área justificam sua existência jurídica.
- A responsabilidade ambiental não pode ser desconsiderada no contexto do atual mundo dos negócios. Nós nos preocupamos com ela ou ela acaba conosco.

O segredo do sucesso está no modo especial de administrar as empresas e na quadrupla aliança obtendo uma harmonia motivadora que envolva todos, dirigentes, funcionários, questão social e a questão ambiental, produzindo, inovando e participando nos resultados conquistados.

7. Conclusão

Acredita-se que a Administração Participativa poderá ser um excelente caminho para a inovação, porque ela permite que os funcionários participando dos processos da organização possam agir como gerenciadores dos processos, buscando na inovação a criação de novos produtos e serviços com foco nos clientes, na responsabilidade social e ambiental. Neste ponto está a grande diferença da Administração Participativa ao ser comparada com os outros estilos de Administração.

No estilo de gestão participativa os processos de trabalho incluem a responsabilidade coletiva nas decisões de mudanças, a tolerância aos erros e fracassos, as medições da produtividade e as recompensas conquistadas. Na maioria das vezes o desenvolvimento da inovação é multidisciplinar por natureza e requer a participação das equipes para ser um sucesso. As equipes não têm sucesso por acaso, elas são resultado do bem-estar de suas participações, estilos de comportamento, experiências e habilidades.

Nem sempre a inovação garante bons resultados financeiros, mas uma coisa é muito provável a Administração Participativa poderá ser um excelente caminho para a obter a inovação e na era do conhecimento isso significa “sobrevivência e sustentabilidade empresarial”.

Referências

ANGELONI, Maria.T. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GRAINER, Stuart. (1999) - **Os revolucionários da administração**. Negócio. São Paulo.

LODI, João.B. (1981) - **História da administração**. Pioneira. São Paulo.

MARTINS, Gilberto. A. (2002) - **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. Atlas.. São Paulo.

MATTOS, João Roberto.L; GUIMARÃES, Leonam. S. – **Gestão da tecnologia e inovação: Uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

McGREGOR, Douglas. (1960) – **O lado humano da empresa (The human side of enterprise)**. Mc Graw Hill. New York.

NORONHA, D.P.; FERREIRA, S. M. S. P. (2000) - **Revisões da literatura**. In: CAMPELLO, B.S.; CENDÓN, B.V.; KREMER, J. M. UFMG. Belo Horizonte. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**.

OUCHI, Willian.G. (1985) - **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. Nobel. São Paulo.

REIS, Dálcio. R. (2004) – **Gestão da inovação tecnológica**. Manole, Barueri.

SLACK, Nigel. et al. (1997) - **Administração da produção**. Atlas. São Paulo.

SILVA, Adelphino. T. (1982) - **Administração e controle**. São Paulo.