

MODELO DE GESTÃO COMO FATOR DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL - UMA RETROSPECTIVA E UMA TENDÊNCIA

Maria Aparecida de Assunção¹

1. INTRODUÇÃO

A forma de organizar e gerir as organizações tem relação direta no impacto de suas operações sobre o meio ambiente. Por isso, seus administradores devem preocupar-se com a reavaliação de seus produtos e processos como também, de suas práticas administrativas, a fim de lhes garantir sustentabilidade organizacional.

Com esta preocupação, o presente texto analisa quais fatores e quais elementos ou situações ocorreram na organização do trabalho e conseqüentemente no modelo de desenvolvimento fordista e pós-fordista. Em seguida, apresenta-se um breve cenário da globalização da economia mostrando a tendência da organização do trabalho e do modelo de desenvolvimento. Por fim, faz-se as considerações finais destacando aspectos similares ou diferenciados no tocante à organização do trabalho com reflexos na gestão organizacional.

2. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO PERÍODO FORDISTA E PÓS-FORDISTA

O modelo de desenvolvimento no período pós-guerra denominado fordismo, se caracteriza como o modelo de organização do trabalho, apresentado como movimento de racionalização da produção, fundada numa separação nítida entre os idealizadores e organizadores da produção (engenheiro e técnicos) e os executantes (trabalhadores não qualificados) nas tarefas repetitivas, que é denominado de taylorismo. Ou seja, os aspectos intelectuais e manuais do trabalho estavam completamente separados. O compromisso desse modelo se materializou num regime de acumulação.

Depois da primeira guerra mundial, generalizou-se um modo revolucionário de organização do trabalho. Tratava-se de, no processo de trabalho, tirar das coletividades operárias seu *know how* que foi depois sistematizado pelos engenheiros e técnicos por meio dos métodos da organização científica do trabalho. Esse processo de organização resultou

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Coordenadora do Curso de Secretariado do Processus. Professora no Curso Processus e em instituições do DF.

num acréscimo rápido da produtividade do trabalho e, pela mecanização um aumento do volume de capital fixo per capita. Este aumento da produtividade acarretou a crise de superprodução de 1930.

No final dos anos sessenta, esse regime de acumulação intensiva, o fordismo, entrou em crise. Atribui que a razão profunda dessa crise deve ser buscada no âmago do modelo fordista de organização do trabalho (LIPIETZ 1991).

BOYER (1971), diz que o fator mais preponderante desse regime de acumulação consiste na desaceleração dos ganhos de produtividade.

CORIAT (1979), citado por LIPIETZ 1991, mostra que esta forma de organização do trabalho baseado na expropriação da maioria dos produtores, do controle da sua própria atividade, reduziu as fontes da produtividade.

A saída para a crise seria escolher novas regras, novos princípios de organização do trabalho, novas normas na orientação e no uso social da produção e novos hábitos.

Surge então o novo modelo de organização do trabalho ou o novo paradigma industrial tecnológico, denominado de pós-fordismo.

Nesse modelo, o grande volume de produtos permitiu a especialização das tarefas, das máquinas e da mão-de-obra, como sistema predominante de administração da força de trabalho e da organização das atividades produtivas.

No novo modelo ou no novo paradigma industrial tecnológico, estabelece a formação de equipes. A autonomia e a flexibilidade tornam o trabalhador motivado e capaz de interferir na produtividade em prol da qualidade, o que supõe um bom funcionamento dos sistemas.

O processo contínuo de inovações se faz por meios dos recursos humanos, pois são estes a força fundamental, o que significa, o aproveitamento total da potencialidade humana em todos os níveis. Vantagens competitivas se conseguem por meio de avanços tecnológicos baseados na imaginação motivação e criatividade técnica organizacional (GARCIA 1992).

A ambiência competitiva exige das organizações a capacidade de reestruturar mudanças e concepções de gerência e administração.

Essa nova concepção de gerência e administração pauta-se na questão da racionalidade. Para isso é necessário melhor difusão da informação, diminuição ou modificação dos níveis intermediários, resultando numa redução dos níveis hierárquicos. Dá-se mais importância ao planejamento das atividades, previsão de problemas, comunicações menos formais e ajuda mútua para a realização das tarefas.

LOJKINE (1983), afirmou que o fator central para dar suporte à gestão organizacional é a capacidade de variar a produção mediante inovações e melhorias de processos e produtos, os quais dependem, em última análise, da organização e da qualidade dos recursos humanos.

Conclui-se, daí, que essa nova ordem paradigmática é caracterizada por uma harmonização das inovações tecnológicas, organizacionais e sociais.

3. A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO NO MUNDO GLOBALIZADO – UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

O ambiente da globalização econômica imporá transformações com conseqüências para as formas de organização do trabalho e na utilização de novas tecnologias organizacionais a fim de manter a competitividade. A condição importante para

o êxito da gestão é adotar uma visão da produção em seus aspectos políticos e filosóficos, mas, sobretudo, da valorização, qualificação e integração dos recursos humanos.

Assim, os modelos que orientarão a gestão e a organização do trabalho tomarão como base, o pensamento sistêmico, que envolve uma mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações, das estruturas para os processos, da integração dos problemas do mundo como máquina (visão mecanicista), para visão do mundo como sistema vivo, da dominação para a parceria, do crescimento para sustentabilidade e dos elementos de construção para os princípios de organização.

À luz dessas transformações devem ser o posicionamento e a orientação dos administradores para proporem novas formas de organizar e gerir as organizações e do processo de avaliação de suas operações, produtos e processos.

Gerenciar com a preocupação da sustentabilidade implica na adoção de características nas operações da organização, que denotem interação daqueles que participam do processo de trabalho, tais como:

- o comprometimento gerencial em todos os níveis impulsionando para a melhoria contínua, forma de fazer negócios e a alocação de recursos;

- o envolvimento da força de trabalho por meio de oportunidades de participação e influência;

- o envolvimento de outros interessados (clientes, parceiros e fornecedores) como indivíduos que são afetados pelo desempenho organizacional.

Assim, as organizações precisam descobrir qual a questão central que as proporcionarão competir e as levarão à sobrevivência. Clarificar então, *porque* devem organizar-se e *como* devem organizar-se para garantirem a sustentabilidade. Logo é propício afirmar que esta questão, passa pelo reordenamento das formas como conduzem seu negócio, a partir do entendimento de *o que recebem* de seus fornecedores e *o que enviam* ao mercado justifica a sua existência.

Daí, faz-se, premente integrar o desempenho sustentável no processo de avaliação do desempenho organizacional, tendo o envolvimento gerencial, como o principal qualificativo de desempenho.

4 . MELHORIA DE PROCESSO COMO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A melhoria de processo pode ser vista como oportunidade para implementar o aperfeiçoamento da gestão, com vistas ao alcance da excelência no cumprimento da missão institucional

Neste contexto, o presente artigo analisa a forma pela qual a melhoria de processo pode ser um impulsionador do aperfeiçoamento e da melhoria da gestão nas organizações. Procura analisar também, quais fatores e que elementos ou situações devem ocorrer para levar as organizações a adotar a gestão de processo e, conseqüentemente, a melhoria dos mesmos.

Frente ao cenário de mudanças as organizações devem buscar transformar-se continuamente, o que exige instrumentos novos que facilitem novas reconfigurações da organização do trabalho, visando um melhor desempenho dos processos organizacionais.

A gestão dos processos deve abranger tanto a maneira de ver e estruturar as atividades, como também a maneira de melhorá-las. As atividades devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processo. A realização de melhoria significa o replanejamento do processo do princípio ao fim, inovando a organização das

atividades, das pessoas e outros recursos organizacionais disponíveis. Na organização das atividades, é importante a descrição ou modelagem do processo para dar a visão e o entendimento das mesmas, de modo a facilitar a percepção de como as informações fluem entre as unidades de trabalho, as suas interrelações e os componentes, como recursos, clientes e seus produtos.

Das muitas razões pelas quais as organizações adotam a melhoria de seus processos quase todas podem ser atribuídas à necessidade de melhorar o seu desempenho. Outra razão para a melhoria dos seus processos é o esforço que combine a disciplina da melhoria contínua, que abranja tanto uma ferramenta que proporcione a melhoria dos processos, com o lado humano. A melhoria do processo, com o estabelecimento de tarefas significativas que proporcione a maior satisfação do trabalhador, que certamente, leva à maior produtividade, se concentra no contexto de um ambiente organizacional e social mais amplo, contribuindo para a melhoria das interações humanas dentro das equipes de trabalho.

Outro aspecto a ser observado na adoção da melhoria de processo e que pode atuar como impulsionador do aperfeiçoamento da gestão é compreender a percepção do cliente em relação ao processo. Essa compreensão se faz com a análise das características e necessidades do cliente, que proporciona uma oportunidade de documentar problemas vistos pelos clientes durante a execução das atividades, com vista a saná-los. Com isso, uma medida do desempenho de um processo pode ser a satisfação do cliente com o produto desse. Uma organização que analisa o seu processo de atendimento aos clientes e elimina etapas redundantes ou que não acrescentam valor para o cliente está praticando a melhoria de processo.

Os fatores, elementos ou situações que devem ocorrer nas organizações e que demonstram a adoção da **orientação para processo** podem ser assim visualizados:

-*visão das atividades como processo* representando uma orientação que envolve elementos de medição, controle, gerenciamento e clientela. Ênfase na maneira como o trabalho é organizado e executado. A maneira pela qual o trabalho é, e deve ser organizado é que facilitará ou dificultará melhorar sistematicamente ou inovar o processo.

-*visão sistêmica do trabalho* e, por vias de consequência, de atendimento das necessidades dos clientes. Nesse sentido, cada empregado passa a ter uma visão clara a respeito do **como**, do **por quê**, do **para quê** e do **para quem** do seu trabalho, em substituição a uma visão unidimensional e compartimentalizada existente na orientação tradicional, baseada em funções. As organizações orientadas para processos procuram preparar seus empregados para novos comportamentos, incluindo mudanças de valores, crenças e princípios. Procuram reagrupar suas atividades, tornando-as mais sistêmicas e interdependentes. Reestruturado o trabalho, formam-se as equipes de processo, ou seja, grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar um processo inteiro. Uma equipe de processo, portanto, são pessoas que se reúnem para realizar um trabalho completo, ou seja, um processo.

O fluxo de trabalho de um processo caracteriza-se por etapas ordenadas, independentemente do setor de trabalho onde elas ocorram. Os membros de uma equipe de processo são coletivamente responsáveis pelos resultados do mesmo, e não individualmente responsáveis por tarefas. Além de empregarem um conjunto de habilidades mais vasto, esses membros têm que pensar de forma mais ampla, incorporando a visão geral do processo. Cada membro da equipe terá pelo menos uma familiaridade básica com todas as etapas do processo e realizará uma variedade de tarefas. No entanto, nem todos os

membros da equipe realizam exatamente o mesmo trabalho, afinal, eles têm diferentes habilidades e qualificações.

A orientação para processo significa, também, eliminar as tarefas ou os trabalhos que não agregam valor. Os tempos de espera e o trabalho improdutivo devem ser minimizados na orientação para processo.

-delegação às equipes da responsabilidade pelos processos, concedendo-lhes autoridade para tomarem as decisões necessárias. Equipes de múltiplas habilidades, realizando trabalhos orientados para processos, alcançam resultados com mais eficiência. Nesse ambiente, o sucesso do trabalho depende mais de atividades e esforços de empregados com autonomia e poder de decisão, do que de ações de gerentes funcionais orientados para tarefas.

-mudanças no enfoque da avaliação. Enquanto nas organizações tradicionais há metodologias de avaliação de desempenho, nas organizações orientadas para processos há metodologias de gestão do desempenho. A gestão do desempenho significa, de um lado, associar os níveis organizacional e individual da avaliação e, de outro lado, focar a avaliação mais em resultados do que em características individuais. A remuneração nas organizações orientadas para processo privilegia as competências, o trabalho em equipe e os resultados e não apenas o tempo de serviço.

-lideranças e não chefias. Nas organizações orientadas para processo é fundamental o treinamento gerencial, no sentido de fornecer aos gerentes as competências necessárias para gestão de equipes de trabalho. Os gerentes precisam ser líderes, capazes de influenciar e reforçar valores e crenças da organização, por meio de suas ações. Ao moldar os processos e motivar os empregados, os líderes se preocupam com a realização do trabalho e o alcance de resultados.

-estrutura organizacional tende a ser menos vertical e mais horizontal. O trabalho está organizado em torno dos processos e das equipes que as executam. As pessoas comunicam-se diretamente com quem precisam. O controle é assumido pela pessoa que executa o processo. Nas organizações mais horizontalizadas, os gerentes se aproximam mais dos clientes e dos executantes do trabalho.

As etapas do processo podem ser distinguidas das versões hierárquicas e verticais da estrutura organizacional. Enquanto a estrutura hierárquica é tipicamente uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica pela qual a organização produz um bem ou serviço. Além disso, os processos têm elementos que podem ser mensurados como custo, prazos, qualidade e satisfação do cliente. Quando reduzimos os custos ou aumentamos a satisfação do cliente, melhoramos o processo em si

Outra variável a ser considerada na melhoria de processo é a sua integração constante com a estratégia organizacional. A melhoria de processo só tem sentido se servir para melhorar a organização de maneira coerente com a sua estratégia.

Portanto, as formas de organização das atividades devem seguir em *função do negócio da organização*, e conseqüentemente, adequando às transformações, necessidades e expectativas do mercado. A partir do momento que se concentra nos processos, estes devem estar alinhados com a estratégia, logo esta, estar direcionada para o negócio. O que quer dizer, a definição e modelagem das atividades, do início ao fim, devem ser aquelas importantes para a organização realizar o seu negócio. Assim, justifica-se a adoção de uma orientação para processo na Organização.

5. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

Nos anos 60, a pesquisa sobre as organizações permitiu a identificação de modelos alternativos ao tipo ideal weberiano. Esses modelos tratam as organizações cujo funcionamento depende mais das pessoas do que das regras impessoais do tipo ideal de Max Weber.

Burns e Stalker estudaram empresas da Escócia, e criaram dois tipos ideais:

Tipo Mecanicista:

É adequado às condições ambientais relativamente estáveis. As tarefas são especializadas e precisas. A hierarquia de controle é bem definida. A responsabilidade pela coordenação, assim como a visão de conjunto, pertencem exclusivamente à alta administração. A comunicação vertical é enfatizada. Organizações deste tipo valorizam a lealdade e a obediência aos superiores. Este tipo corresponde à burocracia legal-racional de Weber.

- Hierarquizadas
- Burocráticas
- Especializadas
- Adequadas a condições ambientais estáveis

Tipo Orgânico

É adaptado a condições ambientais com os quais a organização não tem familiaridade. Ambientes assim oferecem problemas complexos que não podem ser resolvidos por pessoas com especialidades tradicionais. Por isso, nos sistemas orgânicos, há contínua redefinição de tarefas. Ninguém é especialista em nada, ou todos são especialistas em tudo. A natureza cooperativa do conhecimento é enfatizada, não a especialização. Preferem a interação e a comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens), o que cria um alto nível de comprometimento com as metas da organização. Os organogramas são de pouca utilidade para descrever as tarefas das organizações do tipo orgânico.

- Flexíveis
- Redefinição contínua das tarefas
- Organogramas de pouca utilidades
- Adequadas a ambientes instáveis.

5.1. ENFOQUE COMPORTAMENTAL

O importante nesta perspectiva é o sistema social. Os sistemas sociais são constituídos por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico.

Sistema Social = pessoas e suas características físicas e psicológicas, relações interpessoais, decorrentes da organização informa. Responsável pela conversão da eficiência potencial em real.

Sistema Técnico = tarefas a serem executadas, instalações físicas, equipamentos, tecnologia disposição física. Responsável pela eficiência operacional.

A corrente de autores que enfatizam as pessoas e seu bem-estar tem antecedentes muitos antigos. Durante a Revolução Industrial, as condições de trabalho naquele período eram tão difíceis que motivaram algumas pessoas e instituições a melhorá-las.

Os humanistas preocuparam com a condição das pessoas no ambiente de trabalho. Mary Parker Follet, afirmou que o homem no trabalho era motivado por necessidades e desejos idênticos aos que o motivavam em outras circunstâncias.

Segundo o enfoque comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social, formado por pessoas, sentimentos, interesses e motivações.

Toda organização é um sistema de grupos formais e informais. O enfoque técnico enxerga apenas os grupos formais, criados pela administração para atender às necessidades de trabalho. O enfoque comportamental enxerga e reconhece a importância dos grupos informais para o desempenho da organização.

Os grupos informais são criados pela iniciativa de seus próprios membros. Desenvolver-se para realizar objetivos tão diversos como organizar competições esportivas, encontrar-se nos fins de semana, comemorar o fim de ano, fazer uma reivindicação salarial. Surgem pelas seguintes razões:

- Convivência e proximidade física das pessoas
- Necessidades de relacionamento social
- Existência de interesses comuns, compartilhamento de valores ou similaridade de características pessoais.

Em qualquer sala de aula ou departamento de empresa pode-se observar a formação dos grupos. Embora sejam todos colegas de estudo ou trabalho, os alunos ou empregados demonstram preferências de associação, e constituem diversos grupos de amigos ou de interesse.

5.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As normas de conduta estão entre os elementos mais importantes da cultura organizacional.

Edgard Schein definiu cultura como a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Alguns indicadores da cultura organizacional:

INDICADOR	SIGNIFICADO
Participação	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização
Adaptação	Nível de preocupação da administração com os clientes ou consumidores, em contraposição à preocupação consigo mesmo
Tolerância ao risco e à Inovação	Medida da capacidade de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse em permanecer mantendo as tradições e estruturas vigentes

São os seguintes os componentes da cultura organizacional: crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais e símbolos.

5.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. É formado pelos sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Alguns indicadores de clima organizacional desenvolvido por Roberto Sbragia: qualidade das relações humanas, colaboração da equipe, oportunidade para aprender, imagem externa da empresa, premiação pelo desempenho, geram satisfação no ambiente de trabalho. Hostilidade, desalento, tensão, medo, ansiedade e agressividade são comportamentos que podem gerar sentimentos negativos.

6. AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE

6.1. ENFOQUE SISTÊMICO

O ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema.

Sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo. Devido a interdependência das partes é um todo.

6.1.1. ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA

É interpretá-las como um conjunto de elementos distintos, porém inter-relacionados que controlam seu desempenho visando à realização de objetivos.

Podemos aplicar esse enfoque não apenas à organização total mas também a cada uma das partes.

Usando o enfoque sistêmico: pode-se entender uma organização como um conjunto de elementos interrelacionados que têm uma ou mais finalidades específicas ou missões.

Entradas (inputs) todos os recursos utilizados pelo sistema para gerar produtos e bens.

Processo (transformação) pela qual passam os elementos de entrada. Cada tipo de sistema tem um processo ou dinâmica própria que define sua natureza.

Saída (outputs) é o produto final que resulta do processamento das entradas.

Quando se usa o enfoque sistêmico o que interessa é verificar qual a missão que seus produtos e serviços cumprem junto a seus usuários e clientes que avaliam (feedback) seu desempenho.

Quando concentramos nossa atenção nas saídas da organização considerada como sistema, estamos preocupados com sua finalidade. Quanto maior for a capacidade do sistema cumprir a finalidade para a qual foi concebida, maior será sua eficácia, que é avaliada comparando os objetivos com os resultados.

Eficácia = resultados (objetivos alcançados)

objetivos (resultados pretendidos)

Considerar: ambiente em que atua, mudar (não ser estático). Precisa ser eficaz no presente, preparar-se para ser eficaz no futuro. Para isso acompanhar o que se passa no ambiente e ajustar-se a ele.

Se a organização ou sistema adaptar-se às mudanças ambientais ou antecipar-se às que ocorrerão, seu estado será dinâmico.

Ao concentrarmos nossa atenção nos recursos passamos a analisar a eficiência. Um sistema é eficiente quando utiliza racionalmente seus recursos. Quanto mais racional for o uso dos recursos, mais produtivo e eficiente será o sistema. A eficiência é avaliada:

Eficiência: resultados alcançados

recursos utilizados

A produtividade é uma relação entre recursos empregados e resultados obtidos.

A compreensão dos elementos que interagem nas organizações é uma habilidade básica para os administradores. Sob a perspectiva do enfoque sistêmico, a organização revela-se como conjunto de pelo menos dois sistemas ou sub-sistemas que se influenciam mutuamente: o sistema técnico, o sistema social. e o estrutural

Sistema técnico: é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, e que, até certo ponto, independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas, procedimentos.

Sistema social: é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima organizacional, atitudes e motivações.

Estrutural: é formado pelos grupos formais, estrutura, normas e procedimentos.

6.1.2. IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE

O ambiente de qualquer organização divide-se em duas grandes dimensões. Em primeiro lugar, encontra-se o ambiente imediato, onde estão os segmentos que interessam diretamente à organização ou que influenciam diretamente sua eficácia. O ambiente imediato faz parte do macroambiente, ao qual pertencem os segmentos que influenciam todas as organizações semelhantes e a comunidade das organizações em geral. Nos dois casos, ambiente imediato e macrorambiente, os segmentos podem organizar-se de forma complexa, formando sistemas externos, que interagem com os sistemas internos. É o caso por exemplo, do sistema de distribuição de uma grande empresa industrial, eu compreende concessionários, revendedores, rede de assistência técnica, empresas contratadas de transporte e armazéns.

Ambiente Imediato

Compreende outras organizações, pessoas e outros tipos de fatores que afetam ou são afetados diretamente pela organização. Os elementos são: mercado e seus clientes, concorrência, fornecedores, distribuidores,

Macroambiente

Encontram-se os seguintes componentes: tecnologia, ecologia, legislação e instituições, economia, demografia, sociedade,.

Outra ideia importante do enfoque sistêmico é a estabilidade do ambiente, que pode ser maior ou menor. Ambientes mais estáveis têm pequena velocidade de mudança.

Ambiente estável: é aquele no qual as mudanças são lentas ou imperceptíveis. A legislação não se altera, a economia é estável os clientes têm comportamento regular e previsível, a concorrência inexistente ou é a mesma de sempre. Ambientes assim são pouco desafiadores e não oferecem riscos para as organizações.

Ambiente instável: quanto mais instável, mais turbulento. Altas taxas de mudança econômica, concorrência, governo tomando decisões rápidas e frequentes, e sociedade em transformação são alguns exemplos que caracterizam ambientes turbulentos

O enfoque sistêmico preconiza que o papel da administração consiste em coordenar os subsistemas (social, técnico e estrutural) com o ambiente, como forma de procurar alcançar a eficácia global da organização.

7. NOVOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

7.1. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

É uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Essa definição tem diversas implicações:

- Participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Os paradigmas tradicionais mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização
- A alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas
- A participação aproveita esse pessoal, contribuindo para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas
- Aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aprimorar a competitividade das organizações .

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente, distribuidores ou concessionários da organização. A meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas suas interfaces.

7.2. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO

Autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedades. Em todos os grupos sociais, esses ingredientes estão sempre presentes, em maior ou menor proporção.

Há dois modelos básicos de administração, que usam em doses diferentes esses ingredientes: o modelo diretivo (ou diretivo-autoritário) e o modelo participativo (ou consultivo-participativo), que podem ser contrastados como pontos opostos da mesma escala, como mostra a figura abaixo.

Modelo Diretivo – usa predominantemente a autoridade formal e seus mecanismos, para obter a obediência. À medida que a escala caminha para o lado esquerdo, acentuam-se as características desse modelo. Nas organizações que adotam o modelo diretivo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada. O chefe não pode ser questionado e dispõe de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel. As organizações que seguem o modelo diretivo de administração classificam-se também como mecanicistas.

Modelo Participativo - predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Do centro para a direita da escala conforme figura acima, as características do modelo participativo são enfatizadas. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior e imposta de fora para dentro da pessoa, por meio de regulamentos. Estas organizações classificam-se em orgânicas.

Problemas do Modelo Tradicional - O modelo diretivo-autoritário consolidou-se nas organizações há muito tempo e foi reforçado pelas proposições dos pioneiros da administração, pessoas como Taylor, Fayol e Ford, que enfatizaram o papel dos chefes e a padronização dos empregados. Não se pode dizer que essas pessoas eram ideologicamente autoritárias, mas suas concepções estavam orientadas por modelos hierárquicos que

reforçavam a separação entre a administração e a mão-de-obra, colocada em posição de subordinação.

Tradicional não é sinônimo de autoritário. As organizações acostumaram-se a seguir a tradição do paradigma Taylorista-Fordista e tornaram-se apenas isso, tradicionais. Como convencionou chamá-las organizações mecanicistas ou burocratizadas, que procuram a semelhança com a impessoalidade das máquinas. São quatro as principais críticas a esse modelo de organização: ineficiência do sistema, fragilidade da empresa, insatisfação e desmotivação dos trabalhadores e autoritarismo.

7.3. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Todos os problemas que o modelo diretivo-autoritário, em particular suas disfunções, há muito vêm estimulando a defesa das teses e a busca de ferramentas práticas para a administração participativa.

A pesquisa de Likert mostrou que as organizações identificadas como Sistema 4 tinham melhor desempenho, medido pela satisfação de seus funcionários e pelos resultados econômico-financeiros.

Comparação entre os Sistemas 1 e 4

Fonte: Adaptado de Rensis Likert

Sistema 1	Sistema 4
Subordinado sem liberdade para discutir problemas com superiores	Processo de liderança envolve confiança entre superiores e subordinados
Atitudes desfavoráveis em relação à empresa	Motivação tem por base a participação das pessoas
Informação de cima para baixo, distorcida e imprecisa	Informação correndo livremente em todos os sentidos
Processo de interação limitado	Processo de interação livre, de modo que as pessoas influenciam os objetivos
Decisão centralizado no topo da organização (alta administração)	Decisão ocorre em todos os níveis
Definição de metas feita apenas no topo da organização sem participação dos níveis inferiores	Definição participativa de metas
Controle centralizado	Controle disperso, baseado no autocontrole
Pessoas que se comprometem com as metas de desempenho	Metas elevadas de desempenho, aceita por todos

Exemplos das Empresas

Um grande avanço da administração participativa, no teoria e na prática, ocorreu na passagem dos anos 80 para os 90. Algumas empresas começaram a utilizar técnicas de administração participativa. Foi um movimento de grande repercussão no ambiente empresarial. As razões dessas empresas para usar a administração participativa foram de ordem prática e não humanista. As empresas perceberam que a administração participativa permitia substituir as estruturas hierárquicas pela autogestão na base da pirâmide organizacional. Isso possibilitava maior eficiência e economia, já que o número de chefes diminuía. As empresas acrescentaram, suas contribuições práticas aos princípios humanistas que vinham há muito sendo proposto. Empresas como Toyota, SENCO, Saturno (GM)

Estratégias de participação

Agrupam-se em quatro categorias: aprimoramento da informação, participação no processo decisório, participação na direção e participação nos resultados. A autogestão é analisada como categoria à parte, embora pudesse ser incluída nas duas primeiras famílias.

INFORMAÇÃO	DECISÃO	RESULTADOS
Comunicação com clientes	Decisões participativas	Participação nas vendas
Comunicação com funcionários	Equipes autogeridas	Participação no incremento da receita
Administração visual	Participação na direção da empresa	Ganhos de produtividade
Redução da distância social		Prêmios por sugestões

8. NOVOS PARADIGMAS DE ADMINISTRAÇÃO

Paradigmas são modelos ou padrões que servem como marcos de referência, para explicar e ajudar as pessoas a lidar com situações. No campo da administração, os paradigmas são, principalmente:

- Premissas ou hipóteses: são explicações que ajudam a entender as organizações e orientam a maneira de administrá-las. Nesse caso, paradigma significa doutrina
- Modelos de administração: os modelos compreendem todos tipos de técnicas e soluções para administrar as organizações
- Contexto: compreende a conjuntura social, econômica, tecnológica, competitiva dentro da qual as organizações são administradas.

A mudança de contexto provocou o surgimento de novos conceitos e técnicas de administração, alguns já analisados anteriormente. No paradigma tradicional, não há administração sem chefes, nem vice-versa. Por causa desse vínculo entre um conceito e outro, as empresas que cresceram durante o século XX tornaram-se cheias de chefes especializados, organizados em hierarquias complexas.

Downsizing, diminuição de tamanho, tornou-se uma das palavras de ordem no mundo das organizações já em meados dos anos 80. Em busca de maior eficiência na utilização de seus recursos e redução de custos, as organizações achataram a hierarquia, simplificaram seus processos de trabalho, promoveram o aumento da produtividade e diminuíram seus quadros de chefes. Surgiram novas idéias a respeito do papel dos gerentes, que podem ser resumidas na crítica de Peter Drucker: “*you need to learn to manage in situations in which you do not have authority of command, in which you are neither controlled nor controlling. This is the fundamental change.*”

A mudança na estrutura organizacional e no papel dos gerentes é um dos novos paradigmas mais importantes da administração. Embora os gerentes continuem desempenhando os papéis de autoridade e responsabilidade pelas decisões, o processo administrativo pode e deve ser distribuído em toda a estrutura. Assim os funcionários operacionais assumem responsabilidades gerenciais (em equipes autogeridas, por exemplo). De acordo com o novo paradigma, todos administram e os chefes são coordenadores do processo administrativo

Novos conceitos e técnicas de administração

ANTES	AGORA
Racionalização do trabalho	Reengenharia de processos
Organização vertical	Organização horizontal

Organizações concretas e reais	Organizações virtuais
Segurança das soluções internas de administração	Benchmarking
Motivação e satisfação	Qualidade de vida no trabalho
Quociente intelectual	Inteligência emocional

Benchmarking é uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrente ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira bem-feita. A essência é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas.

Inteligência Emocional: hoje o autoconhecimento tornou-se um dos ingredientes da inteligência emocional, uma idéia com grande potencial de aplicação no campo da administração das organizações. É de grande utilidade em todos os aspectos da sociedade humana. Aptidão numérica e verbal, raciocínio lógico e capacidade de fazer analogias são alguns desses aspectos, medidos pelos testes de QI-Quociente Intelectual.

Para finalizar, aqui estão algumas sugestões para desenvolver suas competências na administração de suas emoções:

- Aprenda a reconhecer seus sentimentos e a usá-los para tomar decisões que afetem positivamente sua vida
- Procure administrar sua vida emocional de modo a não ser escravo das emoções. Procure não ficar paralisado por sentimentos como depressão ou preocupação, nem se deixe tomar pela raiva
- Seja perseverante ao enfrentar dificuldades e coloque seus impulsos a serviço de seus objetivos
- Aprenda a entender as emoções alheias sem que precisem explicá-las para você.
- Administre seus sentimentos ao se relacionar com outras pessoas, procurando ser cuidadoso e harmonioso.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYER R. Mistral J. **Accumulation, inflation, crises** (Press Universitaires de France, Paris) 1978.

GARCIA, Fernando Coutinho. **A Ciência Administrativa no limiar do séc. XXI**. FACE/UFMG mimeo.

LIPIETZ ALAIN. **Fordismo, fordismo periférico e metropolização**. Ensaio, F.E.E. Porto Alegre, 10 (2): 303-335, 1989.

_____. **Audácia; uma alternativa para o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1991.

_____. e LEBORGNE D. **O pós-fordismo e seu espaço**. Revista Les Temps Moderns n. 501, abril de 1988.

LOJKINE Jean. **Da revolução industrial à revolução da informática in technologies, gestion et travail: l`enjeu de l`automation**, Issues. 1983.



Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros

ISSN: 2237-2342 (impresso)

L-ISSN: 2178-2008 (on-line)

Ano I, Vol.I, n.1, jan./mar., 2010.

Tramitação editorial:

Data de submissão: 30/01/2010.

Data de reformulação: 15/02/2010.

Data de aceite definitivo: 28/02/2010.

Data de publicação: 20/03/2010.