

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: UMA NOVA ABORDAGEM DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES, INSTITUIÇÕES E COMUNIDADE.

CRNKOVIC, L. H.¹; MONTEIRO. S. P. C.²; DIAS, F. H.³

¹*Doutora em Administração – PMDA UNINOVE. Mestre em Engenharia de Produção- ESSC-USP. Bacharel em Ciências Sociais pela UFSCar. Docente e Coordenadora do Curso de Administração no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior – (IMMES) – Matão (SP) – Brasil*

²*Mestre em Bioengenharia pela USP - Universidade de São Paulo-SP. Professora Matemática do Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior - IMMES - Brasil.*

³*MBA em Gestão de Projetos pela FPM - Faculdade Politécnica de Matão Anhanguera Educacional (2011) – MBA em Estratégica de Negócios pela FPM – FPM Faculdade Politécnica de Matão Anhanguera Educacional (2010) – Graduação em Tecnologia de Produção Ênfase Industrial pela FATEC – Faculdade Estadual de Tecnologia de Taquaritinga SP (2010) do Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior - IMMES – Brasil e da UNIP – Universidade Paulista. Aluno Regular do Curso MBA em Docência do Ensino Superior pela FPM – Faculdade Politécnica de Matão Anhanguera Educacional - Professor do Curso de Bacharel em Administração do Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior - IMMES - Brasil.*

RESUMO

O objetivo desse artigo é divulgar a importância da administração participativa e os benefícios que a mesma pode proporcionar as instituições públicas e privadas. A administração participativa deve ser encarada como benéfico e seguro, além de explorar os mais variados setores e desenvolver cada vez mais as pessoas envolvidas em cada projeto. Isso eleva o grau de desenvolvimento de um projeto além da autoestima dos envolvidos. Cada projeto é único, porém o seu segredo está na forma que será desenvolvido e integrado a sociedade, ou seja, nos dias atuais as instituições e organizações devem confiar seus projetos às universidades, órgãos do governo e principalmente preparar seus colaboradores para o contato com membros de diferentes classes, econômicas, sociais e culturais.

Palavras-chave: Benefícios, Confiança, Cultura, Grupo e Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The objective of this article is to leak out the importance of participative management and the benefits that itself can provide to private and public institutions. The participative management must be considered as a beneficial and safe and also to explore the variety of sectors and develop more the people involved in each project. This increases the level of development of a project and the self-confidence of all the people involved. Every project is unique, however the secret is in the way that itself will be secret is in the way that itself will be developed and integrated into the society, that means, nowadays the institutions and organizations must trust their projects to the universities, governmental institutions and prepare their collaborators to the contact whit members of different economic, social and cultural classes.

Key-Words: Benefits, Confidence, Culture, Group and Strategic Planning.

INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações tem aumentado nos últimos tempos, por isso, as empresas buscam estratégias para se manter no mercado. Para isso ocorrer é necessário que haja primeiramente integração entre os funcionários de determinada organização. O objetivo deste trabalho é explicar o conceito de administração participativa, ressaltar seus benefícios e como essa pode se tornar uma vantagem competitiva, importante com sua implementação, de maneira abrangente. A administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões sobre diversos aspectos da administração 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 desenvolver todas as suas interfaces, sendo elas:

- Estratégias de Participação: As estratégias da administração participativa agrupam-se em quatro categorias principais, sendo elas: Aprimoramento da informação; Participação no processo decisório; Participação na direção e Participação nos resultados.

- Percepção do esforço maior da alta direção: De acordo com TAVARES (2000), a percepção, pelos demais níveis hierárquicos, do sentido dos esforços ou do propósito fundamental da alta direção pode ser homogênea ou difusa. No primeiro caso, significa que os esforços estão sendo captados da mesma maneira pelos vários níveis hierárquicos. Não significa, contudo, que estejam sendo canalizados no sentido de atender às reais prioridades da organização. Em outras palavras, o fato dessa percepção estar ocorrendo de maneira monolítica, não significa, necessariamente, que esses esforços estejam sendo orientados para a busca dos melhores resultados pela organização. No segundo caso, a difusa, pode identificar que está havendo bloqueio ou ruído de comunicação nos demais níveis da organização independente da duração desses esforços ou falta de foco em seu direcionamento pela alta direção.

É preciso que a administração participativa envolva cada indivíduo inserido no contexto da organização, pois isso implicará em um bom relacionamento e envolvimento com as instituições e as comunidades envolvidas no desempenho do projeto.

- Informação: As estratégias participativas baseadas na informação procuram aprimorar os canais de comunicação com funcionários, clientes e outras pessoas que têm algum tipo de relacionamento ou interesse na organização.

- Comunicação com os Clientes: Para ouvir os clientes há os sistemas de avaliação de produtos e serviços. Um formulário é oferecido ao cliente quando ele fecha uma conta no hotel, por exemplo, ou quando recebe a mercadoria que comprou. Há outros sistemas para ouvir o cliente, como serviços de atendimento ao consumidor (linhas diretas).

Segundo TAVARES (2000), toda organização sofre influência de uma série de fatores que compõe o ambiente externo assim como estruturais, pessoais e organizacionais. Em dado momento, um ou mais desses fatores tornam-se críticos, exigindo uma resposta contingencial da organização. Sua sobrevivência e desenvolvimento estão diretamente relacionados à sua capacidade de lidar com elas, nessas situações.

- Comunicação com os Funcionários: Programas de sugestões, pesquisas de clima organizacional e reuniões de funcionários com gerentes são algumas das técnicas para ouvir os funcionários, além do contato direto dos dirigentes com seus auxiliares, que é a mais importante de todas. Quem está na linha de frente, fabricando produtos ou prestando serviços, tem informações concretas sobre problemas e necessidades do sistema produtivo, reclamações e elogios dos clientes, e outros aspectos da empresa e sua administração. A abertura dos canais de comunicação para que o funcionário se manifeste deve ter o objetivo de ouvi-lo a respeito de seus motivos de satisfação e insatisfação com a empresa.

Ainda para TAVARES (2002), além de ouvir, a administração deve procurar comunicar-se, transmitindo informações de cima para baixo e de baixo para cima, sobre fatos e decisões importantes. Informações que as pessoas valorizam na situação de trabalho dizem respeito aos objetivos da empresa, aos problemas que ele esteja enfrentando, às responsabilidades e atribuições que devem ser cumpridas, ao futuro e aos eventos que estão programados e irá afetá-las. Esconder tais informações contribui para a desorientação e insatisfação das pessoas.

De acordo com LUCENA (1992), é evidente o impacto disso no desempenho humano. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer reforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos.

O profissional envolvido no conceito de administração participativa, cuja variação de responsabilidade se dá nos mais variados níveis, não podem esquecer que existem alguns aspectos importantes para superar a carga do dia-a-dia e a chuva de informações absorvidas ao longo da vida e características desse profissional:

- Empreendedor, para conseguir resultado.

- Flexível, para mudar comportamento e ponto de vista.
- Dinâmico, para assimilar e aplicar novas técnicas e novas abordagens.
- Criativo, para desenvolver alternativas de decisões e/ou soluções de problemas.
- Atualizado, para acompanhar os avanços da modernidade e evitar a obsolescência.
- Adaptativo, para enfrentar novas situações.
- Decidido, para encarar novos riscos.
- Técnico, para promover a ação, como fazer.

2. ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

2.1. Administração Visual

Consiste em colocar painéis nos locais de trabalho, com informações a respeito das operações. Informações que, no passado ou na organização tradicional, não era motivo de qualquer preocupação em transmitir ao operador, agora ganha um novo conceito, por exemplo: volume de produção, qualidade e satisfação dos clientes. No passado, estas informações eram fornecidas apenas para fazer o programa de produção andar ou não era fornecido. Os operadores eram tratados como peças que não precisavam saber o que estavam fazendo e recebiam ordens que o supervisor dava com base em informações que apenas ele conhecia.

2.2. Redução da Distância Social

Uma das formas de aprimorar a comunicação é reduzir os símbolos das diferenciações entre as diversas classes ocupacionais, como restaurantes e escritórios que se tornam mais luxuosos ou confortáveis conforme o nível da escala hierárquica.

Quando se instalaram no ocidente, algumas empresas japonesas uniformizaram seus executivos com aventais brancos, idênticos aos dos demais funcionários de escritório. O único símbolo de diferenciação era o título do cargo, bordado abaixo do logotipo, no bolso do avental.

Para TAVARES (2000), esse aspecto deve corresponder a uma constatação da perspectiva de envolvimento e de comprometimento das pessoas. O envolvimento representa a identificação das pessoas com a proposta, enquanto o comprometimento relaciona-se ao estabelecimento e cumprimento de compromissos em relação ao que se propõe.

2.3. O sistema sócio técnico

Para Moreira (2008), a ideia de que uma organização se traduz em dois sistemas em sua composição sendo, um social e outro técnico. O sistema técnico refere-se ao aparato físico, máquinas e equipamentos e aos conhecimentos tecnológicos envolvidos no processo de produção da empresa. O sistema social incorpora as organizações formais e informais dos grupos de trabalho. O sistema sócio técnico é uma fusão onde diz respeito a um projeto de trabalho que procure equilibrar as qualidades sociais e humanas dos colaboradores com as pressões e necessidades tecnológicas do ambiente. A ênfase do sistema social é o colaborador e a qualidade do ambiente de trabalho.

A preocupação com esses fatores deve ser equilibrada com a atenção dada ao equipamento, à tecnologia e aos processos de produção e elaboração dos projetos. De certa forma, isso leva a uma relativa necessidade de liberdade para que os colaboradores possam opinar sobre a forma de realizar o trabalho e também para que se auto organizem. Nem todas as organizações ou instituições estão preparados para tê-la. Dessa maneira, muita controvérsia tem cercado o problema. O receio dos gerentes em compartilhar de sua autoridade com os empregados tem sido um dos maiores obstáculos.

2.4. Projeto e medida do trabalho

As organizações e ou instituições dependem cada vez mais de seus trabalhadores. Empregados bem motivados, entrosados com os objetivos da organização e preocupados com a produtividade é um fator tão importante que pode até influenciar de maneira significativa a competitividade da organização ou instituição.

2.5. Envolvimento no Processo Decisório

O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. Os membros dos times passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões. Há três modalidades principais de envolvimento no processo decisório: decisões participativas, equipes autogeridas e cogestão, ou participação na direção da empresa.

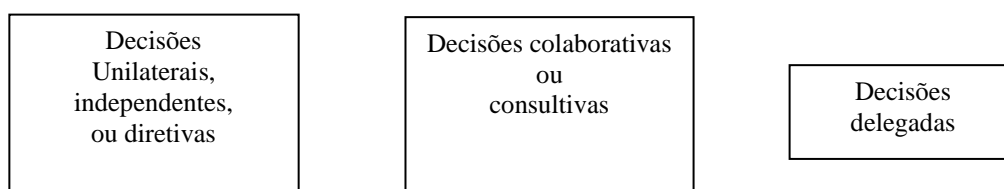
De acordo com TAVARES (2000), são poucos os responsáveis pela condução de um processo de mudança organizacional que se empenham em identificar e avaliar a origem da resistência à mesma e buscar sua solução.

O envolvimento é fundamental para que todos tenham a capacidade de amadurecer a ideia de que a administração participativa pode sim trazer muitos benefícios, para as partes envolvidas assim como uma experiência de conhecimento ímpar para cada participante do projeto.

2.6. Decisões Participativas

As decisões tomadas de forma participativa situam-se dentro de uma escala. Nessa escala, todas as decisões encaixam-se em três tipos principais:

Baseado em PLUNKETT & FOURNIER, 1991 e adaptado nesse artigo:



2.7. Decisões Independentes ou Unilaterais

Essas decisões, tomadas por pessoas, que podem ser gerentes, supervisores ou indivíduos que não ocupam cargo gerencial, são as que não precisam de discussão, informação ou acordo do grupo. São decisões tomadas unilateralmente, para acelerar o processo de resolver problemas. São aceitas por todos e as pessoas que as tomam não precisam esperar que elas venham a ser questionadas. Muitas decisões independentes são estratégicas ou dos acionistas, ou decisões de conteúdo estritamente técnico, para as quais a participação pode não trazer nenhum benefício.

2.8. Decisões Colaborativas ou Consultivas

São tomadas por gestores individuais ou grupos de pessoas, a quem foi dada responsabilidade e autoridade para isso. Contudo estas decisões não podem ser impostas e precisam de discussão, participação e aconselhamento das pessoas que serão afetadas por elas. Pedir este tipo de ajuda não significa que o tomador de decisões seja forçado a concordar com as opções fornecidas pelos outros. Ao pedir ajuda a pessoa não abriu mão do direito de tomar a decisão final. Esta é provavelmente a área em que a administração participativa mais gera conflitos. Isto significa que as expectativas a respeito da participação não ficaram bem claras,

e os grupos começaram a acreditar que deveriam tomar decisões, em vez de apenas fazer recomendações.

As decisões colaborativas dividem-se em dois grupos principais: consultivas e participativas. As decisões consultivas, como o nome indica, são tomadas após uma consulta a uma pessoa ou grupo. As decisões participativas são tomadas junto, ou compartilhadas, com outra, pessoa ou grupo.

2.9. Decisões Delegadas

São tomadas pela equipe ou pessoa que recebeu poderes para isso, por meio de um processo de *empowerment* e não precisam ser aprovadas ou revistas pela administração. São também chamadas decisões tomadas por pessoas e grupos potencializados. Neste nível, a pessoa ou grupo assume plena responsabilidade pelas decisões, tendo para isso a informação, a maturidade, as qualificações e as atitudes suficientes para decidir da melhor forma possível.

Segundo PLUNKETT & FOURNIER (1991), a chave da administração participativa é especificar com clareza, nesses três níveis, as responsabilidades de todos os envolvidos. Informação e clareza quanto aos limites de decisão condicionam o sucesso das decisões, especialmente no nível em que elas são delegadas. Muitas organizações já estimulam seus gerentes a delegar poder aos seus subordinados, a fim de promover a máxima flexibilidade para atender às necessidades de clientes assim como a facilidade de adaptação ao meio ambiente.

As tarefas são determinadas e aprovadas por cada membro envolvido no processo participativo na tomada de decisão, porém nem sempre o subordinado poderá tomar certas decisões, para isso é estabelecido um conselho, baseado em regras claras que determinam o grau de autoridade de cada membro e até onde a decisão poderá ser tomada.

Para DAFT (1999), existem dois tipos de estrutura, sendo elas:

- Estrutura alta tem uma amplitude reduzida aos níveis hierárquicos.

Estrutura plana tem uma grande amplitude de controle é dispersa horizontalmente e têm poucos níveis hierárquicos, essa tendência segue na direção de uma grande amplitude de controle assim como uma forma de facilitar a delegação.

3. EQUIPES AUTOGERIDAS

A aplicação do princípio do enriquecimento e o aprimoramento da comunicação dentro de um grupo de trabalho têm como resultado a estruturação de uma equipe autogerida.

A interação dos integrantes do grupo com outros grupos, para resolver problemas e tomar decisões, são os materiais de construção das equipes auto geridas e inteligentes. Em resumo, a equipe auto gerida é um grupo de pessoas com um objetivo, que pode decidir como fazer para alcançá-lo e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com a administração. Suas principais características são:

3.1. Objetivos claros

Clareza e conhecimento por parte de todos os integrantes das tarefas necessárias para realizar os objetivos.

Intercâmbio de papéis: grande parte dos integrantes pode realizar grande parte das tarefas, pois eles são multifuncionais e polivalentes.

Os papéis de liderança podem ser desempenhados por diferentes pessoas e também são intercambiáveis. Quem é líder num momento pode ser liderado em outro.

As funções de apoio à operação ou objetivo principal estão embutidas no próprio grupo: controle de qualidade, manutenção, suprimentos. Em certos casos, o grupo assume funções de apoio administrativo, como seleção e treinamento de pessoal.

A equipe dispõe de todas as informações necessárias para lastrear o processo decisório.

A equipe tem autonomia para tomar as decisões que afetam mais de perto a realização das tarefas: distribuição e intercâmbio de tarefas, compensação de faltas, planejamento de férias, requisição de materiais e serviços, seleção, treinamento e transferências de pessoal.

3.2. Participação na Direção

Cogestão significa participar institucionalmente da estrutura de poder da organização, mais que simplesmente do processo de decisões de um dirigente ou de um departamento da empresa. O envolvimento pode ser uma política eventual, que a empresa ou dirigente coloca em prática conforme as conveniências ou necessidades, mas a cogestão implica a divisão da própria estrutura de poder. Há varias modalidades de participação na direção.

A cogestão compreende, em primeiro lugar, a representação institucional dos funcionários na administração da empresa. Os funcionários podem ser representados por colegas, comitês normalmente eleitos por eles, que têm assento na diretoria, portanto não tem

direito de voto ou em algum tipo de organismo colegiado. Os funcionários também podem ser representados pelas chamadas comissões de representantes de funcionários, igualmente formadas por colegas eleitos. A comissão de funcionários, chamada comissão de fábrica quando representa apenas o pessoal da linha de produção, não tem assento na diretoria, mas pode participar de decisões importantes da empresa, por meio de um contrato de cogestão.

A cogestão compreende ainda os casos em que a administração de um empreendimento de qualquer natureza é partilhada com outras pessoas ou instituições que não aquelas vinculadas direta ou permanentemente à estrutura de direção ou propriedade da empresa.

Por exemplo: Participação de representantes discentes na congregação da escola ou formação de conselhos consultivos ou de orientação de negócios privados ou governamentais.

3.3. Problemas de Participação nos Resultados

Podem ser implantados em qualquer estágio da vida da empresa. Existem várias modalidades de participação nos resultados. Os empregados podem participar do faturamento, dos incrementos nas receitas, das economias ou ganhos de produtividade, dos lucros e da propriedade da empresa. Comissões sobre vendas, abonos ou salários adicionais por resultados ou alcance de metas, prêmios por sugestões que resultem em economias ou ganhos e distribuição de ações são algumas formas de propiciar a participação nos resultados.

A participação nos resultados fecha o círculo do mecanismo da recompensa: se as pessoas participaram dos problemas e decisões, também se deve de alguma maneira beneficiar-se dos resultados de seu esforço e do cumprimento das metas estabelecidas.

De acordo com TAVARES (2000), quando há resistência do alheamento dos participantes ao processo, deve-se procurar envolvê-los. Isso significa compartilhar, com várias pessoas e unidades organizacionais, o desenvolvimento e as suposições sobre as questões e sobre a execução e avaliação dos resultados do processo de gestão estratégica. O grau de envolvimento pode variar em compromissos de tempo integral às responsabilidades de tempo parcial. Por isso, o peso relativo de cada participante deve corresponder às diferenças de papéis e responsabilidades.

3.4. Comunicação

A comunicação em todos os segmentos é o fator chave para o sucesso de um programa de organização, estrutura e gestão de times, isso significa que quanto mais clara for, melhor será o desenvolvimento de papéis e responsabilidades de cada instituição, organização e comunidades envolvidas no processo. O processo de comunicação, geralmente, constitui-se em um problema para a maioria das organizações. Ruídos e bloqueios interferem de maneira permanente na transmissão, recepção e *feedback* de informações. Quando a fonte no processo for uma desinformação, a comunicação inadequada ou incompleta, a solução será desobstruir e melhorar os canais de comunicação. Para tanto, deve-se identificar onde se encontram as principais deficiências desse processo, de modo que elas possam ser sanadas. Em seguida, deve-se delinear uma estratégia de comunicação destinada a conseguir a adesão dos participantes envolvidos.

Uma boa comunicação permite que os responsáveis pela implantação do processo de gestão estratégica trabalhem sobre uma base em comum. Permite que indivíduos e grupos vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização. Isso facilita o apoio, a negociação e o acordo.

De acordo com TAVARES (2000), para que as pessoas sintam-se motivadas pela visão, elas precisam percebê-las como representando o futuro do qual irão participar. O futuro precisa ser compartilhado por todos.

É quase impossível implementar qualquer estratégia de administração participativa que não inclua parceiros-chaves. A parceria é o desenvolvimento de uma boa comunicação entre as partes envolvidas dentro do conceito de administração participativa.

3.5. Autogestão

Para MAXIMINIANO (2000), consiste na autonomia completa, de uma pessoa ou grupo, para administrar um empreendimento. Diversas modalidades de administração participativa são consideradas formas de autogestão (especialmente as equipes autogeridas), mas nem sempre a denominação é correta.

Na realidade, autogestão apenas existe quando os participantes de um empreendimento são também seus proprietários, como é o caso das cooperativas, repúblicas de estudantes, condomínios, associações, grupos de teatro, conjuntos musicais e clubes.

Departamentos ou equipes, dentro das grandes organizações, muitas vezes trabalham em regime que também é chamado de autogestão (embora o nome apropriado fosse delegação ou descentralização). O desenvolvimento de novos produtos é um tipo de missão que usualmente requer um alto grau de autonomia, similar à autogestão.

Assembleias, plebiscitos e reuniões são os principais instrumentos da autogestão. Quando o empreendimento é muito grande (como é o caso dos condomínios, empresas e cooperativas), a autogestão é praticada por meio da designação de uma diretoria ou colégio de administradores, uma vez que é impraticável a participação de todos os proprietários ou acionistas em todas as decisões e na administração do dia-a-dia. Nesta altura, a autogestão assume o modelo da democracia representativa: um pequeno grupo de representantes administra em nome dos demais.

Isso é a demonstração que o empenho de cada membro da organização é essencial para que as tomadas de decisões de planejamento estratégico e as metas sejam cumpridas com harmonia, responsabilidade e principalmente trabalho em equipe.

4. EQUIPES AUTOGERIDAS

A aplicação do princípio do enriquecimento e o aprimoramento da comunicação dentro de um grupo de trabalho têm como resultado a estruturação de uma equipe autogerida. A interação dos integrantes do grupo com outros grupos, para resolver problemas e tomar decisões, são os materiais de construção das equipes autogeridas e inteligentes. Em resumo, a equipe auto gerida é um grupo de pessoas com um objetivo, que pode decidir como fazer para alcançá-lo e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com a administração. Suas principais características são:

4.1. Objetivos claros

Clareza e conhecimento por parte de todos os integrantes das tarefas necessárias para realizar os objetivos.

Intercâmbio de papéis: grande parte dos integrantes pode realizar grande parte das tarefas, pois eles são multifuncionais e polivalentes.

Os papéis de liderança podem ser desempenhados por diferentes pessoas e também são intercambiáveis. Quem é líder num momento pode ser liderado em outro.

As funções de apoio à operação ou objetivo principal estão embutidas no próprio grupo: controle de qualidade, manutenção, suprimentos. Em certos casos, o grupo assume funções de apoio administrativo, como seleção e treinamento de pessoal.

A equipe dispõe de todas as informações necessárias para lastrear o processo decisório.

A equipe tem autonomia para tomar as decisões que afetam mais de perto a realização das tarefas: distribuição e intercâmbio de tarefas, compensação de faltas, planejamento de férias, requisição de materiais e serviços, seleção, treinamento e transferências de pessoal.

4.2. Participação na Direção

Cogestão significa participar institucionalmente da estrutura de poder da organização, mais que simplesmente do processo de decisões de um dirigente ou de um departamento da empresa. O envolvimento pode ser uma política eventual, que a empresa ou dirigente coloca em prática conforme as conveniências ou necessidades, mas a cogestão implica a divisão da própria estrutura de poder. Há varias modalidades de participação na direção.

A cogestão compreende, em primeiro lugar, a representação institucional dos funcionários na administração da empresa. Os funcionários podem ser representados por colegas, comitês normalmente eleitos por eles, que têm assento na diretoria, portanto não tem direito de voto ou em algum tipo de organismo colegiado. Os funcionários também podem ser representados pelas chamadas comissões de representantes de funcionários, igualmente formadas por colegas eleitos. A comissão de funcionários, chamada comissão de fábrica quando representa apenas o pessoal da linha de produção, não tem assento na diretoria, mas pode participar de decisões importantes da empresa, por meio de um contrato de cogestão.

A cogestão compreende ainda os casos em que a administração de um empreendimento de qualquer natureza é partilhada com outras pessoas ou instituições que não aquelas vinculadas direta ou permanentemente à estrutura de direção ou propriedade da empresa.

Por exemplo: Participação de representantes discentes na congregação da escola ou formação de conselhos consultivos ou de orientação de negócios privados ou governamentais.

4.3. Problemas de Participação nos Resultados

Podem ser implantados em qualquer estágio da vida da empresa. Existem várias modalidades de participação nos resultados. Os empregados podem participar do faturamento, dos incrementos nas receitas, das economias ou ganhos de produtividade, dos lucros e da propriedade da empresa. Comissões sobre vendas, abonos ou salários adicionais por resultados ou alcance de metas, prêmios por sugestões que resultem em economias ou ganhos e distribuição de ações são algumas formas de propiciar a participação nos resultados.

A participação nos resultados fecha o círculo do mecanismo da recompensa: se as pessoas participaram dos problemas e decisões, também se deve de alguma maneira beneficiar-se dos resultados de seu esforço e do cumprimento das metas estabelecidas.

De acordo com TAVARES (2000), quando há resistência do alheamento dos participantes ao processo, deve-se procurar envolvê-los. Isso significa compartilhar, com várias pessoas e unidades organizacionais, o desenvolvimento e as suposições sobre as questões e sobre a execução e avaliação dos resultados do processo de gestão estratégica. O grau de envolvimento pode variar em compromissos de tempo integral às responsabilidades de tempo parcial. Por isso, o peso relativo de cada participante deve corresponder às diferenças de papéis e responsabilidades.

4.4. Comunicação

A comunicação em todos os segmentos é o fator chave para o sucesso de um programa de organização, estrutura e gestão de times, isso significa que quanto mais clara for, melhor será o desenvolvimento de papéis e responsabilidades de cada instituição, organização e comunidades envolvidas no processo.

O processo de comunicação, geralmente, constitui-se em um problema para a maioria das organizações. Ruídos e bloqueios interferem de maneira permanente na transmissão, recepção e *feedback* de informações. Quando a fonte no processo for uma desinformação, a comunicação inadequada ou incompleta, a solução será desobstruir e melhorar os canais de comunicação. Para tanto, deve-se identificar onde se encontram as principais deficiências desse processo, de modo que elas possam ser sanadas. Em seguida, deve-se delinear uma estratégia de comunicação destinada a conseguir a adesão dos participantes envolvidos.

Uma boa comunicação permite que os responsáveis pela implantação do processo de gestão estratégica trabalhem sobre uma base em comum. Permite que indivíduos e grupos

vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização. Isso facilita o apoio, a negociação e o acordo.

De acordo com TAVARES (2000), para que as pessoas sintam-se motivadas pela visão, elas precisam percebê-las como representando o futuro do qual irão participar. O futuro precisa ser compartilhado por todos.

É quase impossível implementar qualquer estratégia de administração participativa que não inclua parceiros-chaves. A parceria é o desenvolvimento de uma boa comunicação entre as partes envolvidas dentro do conceito de administração participativa.

4.5 Autogestão

Para MAXIMINIANO (2000), consiste na autonomia completa, de uma pessoa ou grupo, para administrar um empreendimento. Diversas modalidades de administração participativa são consideradas formas de autogestão (especialmente as equipes autogeridas), mas nem sempre a denominação é correta.

Na realidade, autogestão apenas existe quando os participantes de um empreendimento são também seus proprietários, como é o caso das cooperativas, repúblicas de estudantes, condomínios, associações, grupos de teatro, conjuntos musicais e clubes.

Departamentos ou equipes, dentro das grandes organizações, muitas vezes trabalham em regime que também é chamado de autogestão (embora o nome apropriado fosse delegação ou descentralização). O desenvolvimento de novos produtos é um tipo de missão que usualmente requer um alto grau de autonomia, similar à autogestão.

Assembleias, plebiscitos e reuniões são os principais instrumentos da autogestão. Quando o empreendimento é muito grande (como é o caso dos condomínios, empresas e cooperativas), a autogestão é praticada por meio da designação de uma diretoria ou colégio de administradores, uma vez que é impraticável a participação de todos os proprietários ou acionistas em todas as decisões e na administração do dia-a-dia. Nesta altura, a autogestão assume o modelo da democracia representativa: um pequeno grupo de representantes administra em nome dos demais.

Isso é a demonstração que o empenho de cada membro da organização é essencial para que as tomadas de decisões de planejamento estratégico e as metas sejam cumpridas com harmonia, responsabilidade e principalmente trabalho em equipe.

5. A IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Para PLUNKETT & FOURNIER (1991), a implantação da administração participativa envolve mudanças em três dimensões da organização: comportamental, estrutural e interfaces.

5.1. Dimensão Comportamental

A administração participativa, em primeiro lugar, é a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas – autoritário, impositivo, indiferente, conservadora, por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, as palavras-chaves da administração participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores.

5.2. Dimensão Estrutural

Além dos aspectos comportamentais, a administração participativa também implica o redesenho das estruturas. Cargos, grupos de trabalho e a estrutura como um todo, são organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e disposições favoráveis das pessoas, mas também e, principalmente, do sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. Nas organizações conservadoras ou não participativas, acontece o inverso: os regulamentos, as carreiras, a divisão do trabalho e o próprio organograma são estruturados de maneira que o poder fique concentrado no nível estratégico e sob a responsabilidade de poucos profissionais.

5.3. Dimensão das Interfaces

Na organização participativa, a administração é compartilhada em diferentes interfaces e não apenas aquelas relacionadas aos funcionários. Clientes são consultados em determinadas decisões sobre produtos e serviços enquanto fornecedores, distribuidores e o pessoal de assistência técnica participam de projetos de engenharia simultânea. A organização procura ser um sistema participativo interno, do ponto de vista comportamental e estrutural, e também aberto para o ambiente externo, recebendo todas as informações que possam ajudar no aprimoramento de sua administração. Isso envolve diretamente o comportamento humano e seu comportamento no ambiente interno e externo.

5.4. Mudança nas pessoas e na cultura

Referem-se a uma mudança nos valores, normas, atitudes, crenças e comportamento dos empregados. Mudanças de pessoas e culturas estão relacionadas a maneira com os empregados pensam. São mudanças de pensamentos em vez de tecnologia, estrutura ou de qualquer produto. Mudanças nas pessoas referem-se somente a alguns empregados, como quando algum grupo de pessoas participa de um treinamento com intuito de melhorar suas habilidades. Mudanças culturais referem-se a organização como um todo, ou seja, a administração deixa de ser vertical e passa a ser horizontal, isso faz com que todos estejam no mesmo nível. Além de cada colaborador se sentir mais valorizado, a motivação é um fator muito importante para cada um, ficando claro e transparente que as oportunidades poderão surgir. Isso alimenta a esperança de cada indivíduo. Cada colaborador irá se dedicar e se esforçar para acompanhar o ritmo das mudanças que devem ser vistos e encarados como oportunidades.

5.5 Desenvolvimento organizacional

É a aplicação da ciência de melhorar a saúde e eficácia de uma organização através da sua habilidade de mudar o ambiente, o relacionamento interno e aumentar a capacidade de solucionar problemas, melhorando a relação de trabalho com cada empregado ou colaborador direto ou indireto. Para as partes interessadas, uma estrutura bem definida é a busca pela qualidade e envolvimento da realização do projeto a ser desenvolvido, pois para integrarmos pessoas de diferentes culturas, ambientes e personalidades, o trabalho em equipe e a harmonia pessoal e profissional é a base para um desenvolvimento planejado e estudado por todos os envolvidos no projeto.

O desenvolvimento organizacional além de precisar investir no planejamento estratégico bem definido e com regras claras, no cumprimento e a definição das tarefas de cada pessoa deve ser controlada e acompanhada ao longo de todo o período em que a organização estará enfrentando na passagem de uma estrutura conservadora para uma estrutura aberta.

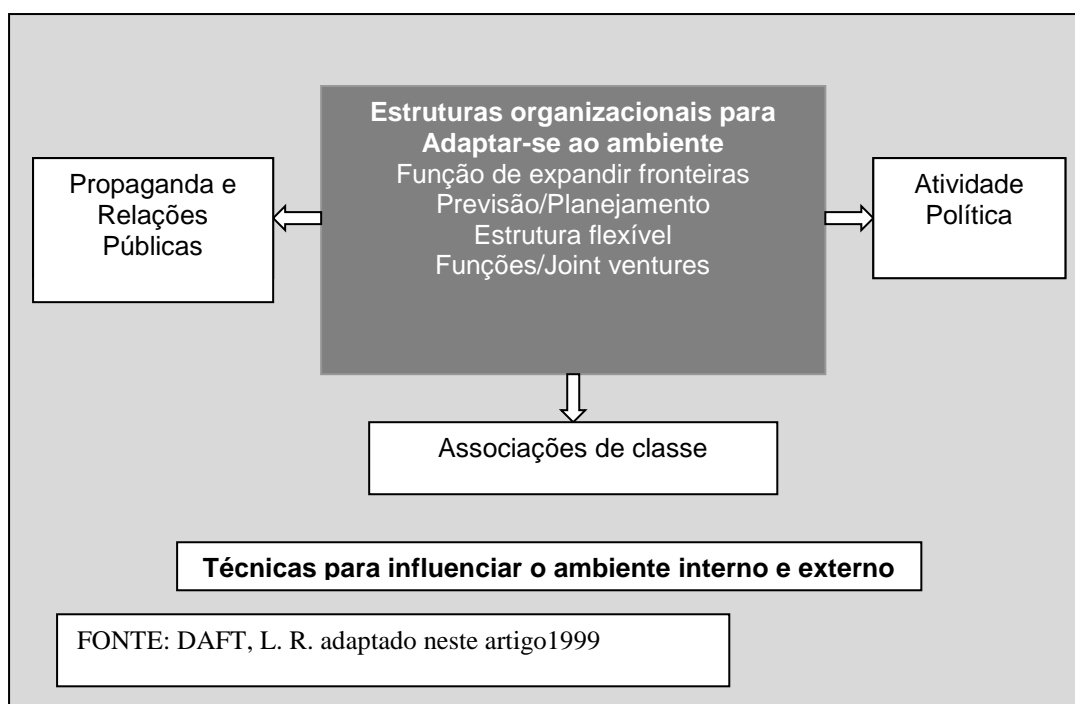
O planejamento estratégico define a filosofia básica da organização no que tange às suas atividades, determina os produtos ou serviços a serem oferecidos e trata do planejamento para a aquisição e alocação de recursos críticos como tecnologia e pessoal, tanto para implementar os planos, como para avaliar os seus impactos. O planejamento estratégico pode ser definido como um conjunto de objetivos e políticas em longo prazo.

Segundo Moreira (2008), o recursos humanos, envolve decisões sobre políticas de formação e desenvolvimento de pessoal e suas relações com processos e produtos.

Como DAFT (1999), outra estratégia relevante para lidar com a incerteza ambiental é localizar o problema e mudar os elementos que estão causando danos, ou seja, podem ser comportamentos pessoais, profissionais, ou ainda fatores que não estejam relacionados com as pessoas que estão envolvidas diretamente no projeto, mas sim algum fator do ambiente externo. As técnicas utilizadas para lidar com o meio ambiente incluem:

- Propaganda
- Relações públicas
- Atividades políticas
- Associações de classes.

O quadro abaixo exemplifica esses fatores.



6. BENEFICIOS DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

LUCENA (1992), diz o seguinte:

- Redução da alienação, pelo envolvimento do empregado, que aumenta sua moral.

- Aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade estimulando a harmonia no ambiente de trabalho.
- Valorização da autoestima dos indivíduos, o que propicia o crescimento profissional/ pessoal.
- Direcionamento para auto realização e auto atualização.
- Incremento da responsabilidade diante da execução do trabalho.
- Estímulo e recompensa como decorrentes de intercâmbio de informações, que facilitam a comunicação.

Vejamos abaixo a comparação entre uma Administração Tradicional e uma Administração Participativa:

Administração tradicional	Administração participativa
Subordinado sem liberdade para discutir problemas com superiores.	Processo de liderança envolve confiança entre superiores e subordinados.
Atitudes desfavoráveis nas empresas	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 integração limitado.	Processo de interação livre, de modo que as pessoas influenciam os objetivos e as estratégias.
Processo de decisão centralizado no topo da organização.	Processo de decisão ocorre em todos os lugares da empresa.
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 não se comprometem com as metas de desempenho.	Metas elevadas de desempenhos aceitas por todos.

Tabela 1 - Comparação entre os sistemas. FONTE: RENSIS & LIKERT adaptado neste artigo 1991

Todas essas comparações nos mostram a importância que as organizações, órgãos e instituições devem tomar como exemplo para alcançar o conceito de administração participativa.

A administração participativa implica no envolvimento de seus funcionários no planejamento geral do departamento e na solução de problemas.

- A organização que aprende: As mudanças nos levam à revolução geral de conceitos de administração participativa. A globalização, o aumento da concorrência cada vez mais acirrado está mudando a natureza do trabalho administrativo, bem como os caminhos para o avanço de uma carreira. É preciso que a organização como um todo aprenda de forma tranquila, porém com as metas e objetivos traçados para que não estacione no tempo e perca cada vez mais seu espaço no mercado. Cada pessoa é fator chave dentro de uma organização, a sinergia deve ser constante e permanente.

- Desempenho organizacional: Segundo DAFT (1999), as organizações penetram em nossa sociedade. A maioria das pessoas provavelmente irá trabalhar em uma organização, onde muitos já fazem parte dela.

É preciso que cada pessoa se sinta única no processo de participação de uma organização, onde seus talentos poderão ser bem aproveitados com a intenção de promover o bom andamento das atividades que cada um do grupo participa. Nessa etapa estão envolvidos:

- Questões de pessoal: contratações, demissões e problemas de disciplina além de promoções, transferências e responsabilidades dos cargos devem continuar sendo feitos exclusivamente pelo administrador.

- Padrões de qualidade: a qualidade do trabalho aceita está sujeita a aprovação do supervisor. É de responsabilidade do administrador, estabelecer e manter os padrões de qualidade, mesmo que o grupo esteja envolvido no desenvolvimento de novos métodos para atender a esses padrões.

- Contato com a gerência: o administrador deve continuar sendo o elo entre alta gerência e a equipe. Responsável por manter os canais de comunicação abertos e não deve tentar delegar esta responsabilidade para outro indivíduo ou grupo pequeno.

- Decisões sobre políticas: o grupo pode participar da fixação de políticas para o departamento, mas o administrador deve garantir que todas as políticas coincida com aquelas estabelecidas pela alta gerência e que estejam de acordo com os padrões do departamento.

Incentivar a participação do funcionário não significa abdicar de sua responsabilidade ou autoridade.

- Dimensão tecnológica: inclui avanços nas áreas técnicas e científicas de uma indústria específica, assim como na sociedade como um todo. Os avanços mais recentes são claros e estão voltados à tecnologia da informação. O seu desenvolvimento a cada dia é de certa forma surpreendente e isso faz com que as pessoas se sintam com medo, porém é papel da administração envolver cada membro da equipe e mostrar os benefícios que essa tecnologia poderá proporcionar e ser um diferencial para a organização além de ser a oportunidade de quebrar as barreiras que ainda incomodam muito as pessoas. Os projetos podem ser simultâneos e a velocidade da informação é fundamental para o desempenho das tarefas e cumprimento das metas.

- Internet: É uma rede corporativa, educacional e de pesquisa por computadores no mundo todo, amorfa e que cresce rapidamente a cada dia que se passa. Para a implantação de um projeto de administração participativa, a internet é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e a implantação. O meio de comunicação é rápido e seguro, cada grupo recebe as informações em diferentes localidades da organização e também numa escala geográfica incrível, fazendo com que todos os envolvidos recebam informações simultaneamente sobre o andamento do projeto a ser desenvolvido.

- Uso estratégico da tecnologia de informação: A tecnologia está mudando radicalmente os processos e as possibilidades de realizar negócios. A redução de tempo em barreiras geográficas é realmente uma conquista para as organizações ou instituições, isso faz com que a agilidade e o ganho na elaboração de um processo sistemático sejam eficazes e viabilize os gastos com implantações de tecnologia de ponta.

- Organizações e conglomerados: Para DAFT (1999), as equipes podem se unir em combinações infinitas. A Digital Equipment Corporation, por exemplo, coloca novas equipes cara a cara por uma semana ou mais para desenvolver a proximidade e a amizade. Depois os membros retornam para seus locais normais no mundo inteiro, se comunicam por correio eletrônico e sistemas de apoio para a tomada de decisões em grupo. Quando o problema é resolvido, a equipe é dissolvida e as pessoas vão compor novas equipes. Esse exemplo acima deixa claro que a administração participativa encontra-se inserida nos mais variados tipos de organizações ou instituições, bastam saber como absorver esse conceito e usufruir, quebrando as barreiras tradicionais de administração.

As organizações precisam se dar conta que estão competindo em uma nova era, caracterizada pelo movimento global, onde as informações chegam à velocidade da luz. Uma era que traz mudanças irrevogáveis na tecnologia da informação e nas formas de fazer negócios.

Para DAFT (1999), as mudanças na estratégia dos negócios normalmente precedem as mudanças estruturais, formas de trabalho e adoção da tecnologia.

Esse artigo mostra a importância de um novo conceito de administração, isso nos faz refletir com relação ao futuro. Nas novas gerações, esse conceito será facilmente absorvido e inserido em sua educação. Está claro que o trabalho em equipe é o sucesso da maioria das grandes organizações espalhadas pelo mundo, onde projetos e estratégias são definidos a todo o momento. As decisões só poderão ser tomadas por membros com formas objetivas e empreendedoras. O empreendedor é o profissional do futuro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações ou instituições que implantaram a administração participativa geram satisfação não só dos seus colaboradores, dando-lhe autonomia e fazendo com que esse se sinta realmente como um membro importante da empresa, como também a todos que de alguma forma estão ligados a ela dessa maneira. Há um aumento na produtividade e consequentemente a organização ou instituição como um todo se beneficia. Quando os colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade, estão inseridos neste contexto de administração participativa, têm consciência de que cada método ou etapa a ser seguido depende exclusivamente das pessoas. Além de proporcionar uma estrutura muito bem planejada com metas e objetivos claros, faz com que cada membro de equipe, organização e instituição estejam integrados e ligados a um único mecanismo que é o sucesso da implantação da administração participativa. É preciso que a divulgação do conceito de administração participativa seja claro e transparente, para que cada vez mais organizações ou instituições se interessem por esse método que é bastante eficaz para o desenvolvimento e crescimento das mesmas assim como de cada membro envolvido. Isso motiva as pessoas, empresários e a comunidade como um todo. O conceito de administração participativa deve ser encarado como uma ferramenta de trabalho para as empresas, além de ser um diferencial no mercado. Quanto maior o número de profissionais envolvidos, com empenho, responsabilidade e organização, maior será o resultado na construção de um produto ou na prestação de um serviço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção**. ed. São Paulo Cengage Learning, 2008.

LUCENA, S. da D. M. **Avaliação de Desempenho**. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração Participativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PLUNKETT, L. C., FOURNIER, R. **Participative management**. New York: John Wiley, 1991.

DAFT, L. R. (tradução: Fernando Gastaldo Morales). **Administração**. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora SA, Rio de Janeiro:1999

RODRIGUES, C. R. **Administração Participativa**. Taquaritinga – SP, 2005. Monografia. Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga, Taquaritinga, 2005.

FONTE: RENSIS & LIKERT 1991 adaptado neste artigo.

TAVARES; C. M. **Gestão Estratégica**. ed. São Paulo: Atlas, 2000.