

A PARTICIPAÇÃO COMO INSTRUMENTO DA MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ana Paula Ribeiro de Vasconcellos*
João Benjamim da Cruz Júnior**

RESUMO

Este artigo caracteriza a participação como uma das possibilidades objetivas para a superação de entraves burocráticos e determinísticos na busca da modernização organizacional. A partir da análise dos principais fundamentos teóricos da chamada gestão participativa e, ainda, do resgate de diversas experiências práticas de empresas brasileiras, a participação é caracterizada como uma necessidade fundamental das pessoas e, conseqüentemente, das organizações. Propõe que as empresas aspirantes a um "modelo atualizante" de planejamento e participação revisem suas bases culturais, a estrutura de poder, os sistemas de comunicação e de informação, os processos de desenvolvimento e de aprendizagem, entre outros pontos, entendendo a participação, bem como planejamento participativo, como habilidades que podem ser aprendidas e aperfeiçoadas.

PALAVRAS-CHAVE

Participação, planejamento participativo, modernização.

ABSTRACT

This article describes participation as one of the objective possibilities to overcome bureaucratic and deterministic obstacles in the search for organizational modernization. The experience of some Brazilian corporations are reported to illustrate participation as a basic need of human beings and, consequently, of business organizations. Thus, corporations looking for the so called "modern pattern" of planning and participation should be willing to review their organizational culture, power structure, communication and information systems, learning and development processes, in order to endorse participation and participative planning as skills which can be both learned and improved.

KEY WORDS

Participation, planning, modernization.

INTRODUÇÃO

Na teoria das organizações, a burocracia é apresentada como uma fórmula criada para assegurar a estabilidade, a continuidade e a previsibilidade, num tempo em que grandes alterações rondavam o processo produtivo. O modelo proposto por Max Weber procurava, na época, responder

* Mestre em Administração (UFSC). Coordenadora do Departamento da Dívida Externa e de Relações Internacionais do Banco Central do Brasil.

** PhD em Administração (USC, USA). Professor titular, CAD/CPGA/UFSC.

às exigências de sociedades voltadas para a produção em massa, na busca da eficiência. O que Weber propôs como modelo ideal preconizava uma ação administrativa estável, rigorosa, intensiva e racional, que garantisse, de forma previsível, o alcance dos resultados pretendidos. Na prática, não há como negar que o modelo burocrático apresentou muitas contribuições positivas para o desenvolvimento das funções administrativas nas organizações.

Neste final de século, contudo, o mundo organizacional confronta-se com um ambiente em que a inconstância deixa de ser a exceção e passa a ser a tônica. Neste novo contexto, a teoria das organizações precisa rever muitos de seus conceitos básicos, principalmente em relação à proposta burocrática de desenho organizacional, já que, como alerta GALBRAITH (1979), a única certeza passa a ser a da mudança.

DETERMINISMO E POSSIBILIDADES

Na nova realidade ambiental, ao contrário do que ocorria em épocas menos instáveis, não se pode reduzir o problema a uma única saída, a soluções radicais, a uma visão determinística que leve à dicotomia da necessidade ou não da burocracia. Até porque ainda é bastante nebuloso o formato de um novo paradigma que venha a transformar e/ou substituir o modelo burocrático.

RAMOS (1984) contesta os autores que pregam o fim da burocracia, lembrando que o arranjo burocrático é adequado a diversas situações, e que o que é necessário é buscar-se formas de revisão e flexibilização de alguns de seus princípios, para que as organizações possam adaptar-se a novos cenários e contingências. Na prática, essa busca de novas formas se faz visível, hoje em dia, com intensidade cada vez maior. Possibilidades começam a ser sistematizadas. Surgem movimentos que contestam a antiga forma de copiar modelos prontos ou mais desenvolvidos, sem a devida adequação. Aparecem propostas alternativas de gestão. Começam a cair por terra as 'filosofias' que pregavam um único caminho.

A derrocada das 'filosofias' que pregavam um único caminho, aliás, é constatada por RAMOS (1983), que analisa as propostas de modernização a partir de um "modelo de possibilidades", em que confronta duas categorias de entendimento, chamadas de Teoria N e Teoria P. Enquanto a primeira condiciona a modernização a pressupostos determinísticos, a segunda considera as possibilidades objetivas que procuram abrir horizontes para o raciocínio probabilístico.

A análise das características de ambas as teorias sugeridas pelo autor pode ajudar a conseguir-se um melhor entendimento das ligações internas e externas das organizações em busca de novas alternativas, já que "o cientista (o administrador) deve possuir uma imaginação treinada e disciplinada que o capacite a enxergar a multiplicidade de caminhos dos fatos consumados." (RAMOS, 1983, p.11).

Dentre essa multiplicidade de caminhos vislumbrada pelo autor, o presente trabalho destaca os movimentos que procuram na participação meios efetivos de confrontar as disfunções da burocracia.

CONCEITOS E PRIMÓDIOS DA PARTICIPAÇÃO

A palavra participação tem origem no latim *particeps*, que quer dizer participante, aquele que tem parte em, faz parte de, toma parte em, aquele que partilha ou tem quinhão. Tal significado pode parecer simples, mas muitas interpretações podem surgir dos diferentes conceitos que estas expressões geram em relação à forma e à intensidade de participação dos indivíduos (BORDENAVE, 1994).

Participação não deve ser considerada meramente como colaborar, assentir, aderir a um processo. ORIÓN (1988, p. 52) afirma que participar "não é optar simplesmente. É consentir, concordar em fazer parte". O autor faz uso de uma metáfora para reforçar que participação não é atuar como espectador, mas sim como ator, identificando, como atores, as pessoas com a função de conciliar papéis de protagonistas com os de coadjuvantes, para o desenvolvimento de um bom espetáculo. Assim, a participação está fortemente atrelada à forma como o ator relaciona-se com o seu grupo e desempenha seu papel.

A participação tem acompanhado as formas históricas a vida social e dos processos de socialização. MARTIN-BARÓ (1985) esclarece que a socialização é um conjunto de processos psicossociais, por meio dos quais o indivíduo se desenvolve como pessoa e como membro da sociedade. Segundo o autor, a identidade de cada pessoa está associada a um contexto objetivo e concreto, a um mundo de relações sociais e a um universo de símbolos, valores e normas. A identidade pessoal afirma-se nas relações interpessoais e, apesar de ser relativamente estável, evolui historicamente. Portanto, a identidade é ao mesmo tempo produto da sociedade e da própria ação pessoal.

As pessoas estão participando de algum tipo de grupo, em todos os momentos da vida, seja em suas famílias, na comunidade, nas organizações, no trabalho, na política etc., numa escala que vai da participação passiva à mais ativa e engajada.

BORDENAVE (1994) esclarece que existem diversas maneiras de participação, classificando-as como participação de fato, espontânea, imposta, voluntária, provocada e concedida. O autor também observa que a participação pode ter objetivos tanto de cunho pessoal, como sociais, políticos, organizacionais, entre outros. Neste artigo, considerar-se-ão os aspectos referentes à participação no âmbito interno das organizações empresariais.

MOTTA (1987), ao abordar os modelos e ideais de participação, afirma que estes estão firmemente ancorados em idéias bastante antigas, que remontam ao socialismo utópico do século passado. Considera que as origens das propostas participativas estão baseadas nos pensamentos de teóricos como Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc e Pierre-Joseph Proudhon, chamados pelo autor de precursores do participacionismo.

Entre as principais contribuições destes autores, destacam-se concepções de comunidades cooperativas, de autogestão, de sistemas de coordenação. Muitas dessas idéias tornaram-se inspiração para movimentos cooperativistas, operários e sindicais do século XX⁽¹⁾. Todavia, e a despeito de todo o desenvolvimento ocorrido, nos últimos anos, nas áreas sociais, econômicas, tecnológicas e administrativas, ainda é utópico falar-se em sistemas organizacionais justos e democráticos, seja em empresas particulares ou públicas.

Para melhor identificar e compreender os mecanismos de participação dentro de uma empresa, deve-se analisar a forma pela qual ela está estruturada, a sua cultura, o ambiente de trabalho (formal ou informal), os relacionamentos entre as pessoas (internos e externos), os sistemas de informação e de comunicação. A participação, em geral, encontra-se atrelada ao tipo de processo decisório em vigor, ao estilo de gerência, às estratégias empresariais e, principalmente, a aspectos referentes à estrutura de poder da empresa, que caracterizam a administração como mais tradicional ou mais moderna.

Neste sentido, percebe-se que grande parte da teoria da administração nem sempre corroborou pressupostos participativos. Desde seus primórdios, a ciência administrativa esteve presa a conceitos de organização que pressupõem ordem, disciplina, divisão do trabalho, burocracia e hierarquia rígidos. Esta rigidez, bem característica de organizações tradicionais, por vezes, tem levado à deturpação de objetivos e ao desaparecimento do senso comum.

THOMPSON (1967) descreve padrões de conduta pessoal e organizacional que exageram as características típicas da organização burocrática, caracterizando um fenômeno a que chama de buropatologia, para denotar o sentido patológico destas condutas. Na visão do autor, tornar-se necessário um novo tipo de solidariedade que proporcione uma base para a normalização moral da sociedade, devendo-se eliminar obstáculos artificiais e enfatizar a necessidade de cooperação. Para o autor "todos os processos e manobras organizacionais deviam ter como finalidade expressa o objetivo da cooperação" (p.184).

Na abordagem humanística da teoria geral da administração foram sistematizadas as primeiras contribuições e estudos que salientam aspectos participativos. Dentre os precursores desses estudos destacam-se Barnard e McGregor, cujos trabalhos objetivavam a identificação e o entendimento das variáveis que influenciam o comportamento das pessoas dentro das empresas.

Para BARNARD (1971), uma organização formal é um sistema de atividades ou de forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas. O autor afirma que tais organizações só passam a existir se forem constituídas por três elementos básicos: comunicação, disposição para cooperar e propósito comum.

Em relação à cooperação, BARNARD (1971, p.104) observa que a disposição pode ser positiva ou negativa, e será resultando da "pura expressão das satisfações ou insatisfações experimentadas ou antecipadas por indivíduo, em comparação com aquelas experimentadas ou antecipadas através de oportunidades alternativas".

MCGREGOR (1980, p.118) considera a idéia de participação coerente com a proposta de sua Teoria Y, ou seja, com a administração por integração e autocontrole. O autor entende que a participação "consiste basicamente em criar oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam. Essa influência pode variar de pouca a muita". Esclarece, ainda, que "não há implicação de que mais participação é melhor do que menos", afirmando que o tipo conveniente de participação há de variar conforme o nível e o grau de participação que dependem de uma variedade de fatores, entre os quais se incluem o tipo de problema ou decisão em pauta, as atitudes, as experiências e a habilitação dos subordinados e gerentes etc.

A partir daí, começaram a serem considerados diversos aspectos para se identificar uma abordagem participativa. FREITAS (1991, p.22) observa que a administração participativa tem conotação adjetiva, pois dimensiona e qualifica a natureza da ação. "Nela, os atores participam, lutam em comum para atingir metas de mútuo interesse e partilham dos resultados. Vale dizer que se dá aí a qualidade de uma relação ativa entre: o(s) sujeito(s) da administração e o(s) objeto(s) administrado(s)".

Ainda segundo FREITAS (1991, p.22), a administração participativa "visa à motivação integrativa do trabalhador na consecução das metas da organização de trabalho. Afastando ou diminuindo os choques oriundos do conflito entre capital e trabalho, ela melhora a produtividade, em razão do alto índice motivacional criador pelo envolvimento consciente das partes nos objetivos a serem atingidos".

Complementa-se este enfoque com a classificação de BORDENAVE (1994, p.30), que considera que o grau de controle das pessoas sobre as decisões e o nível de importância das decisões de que se pode participar são questões-chave no processo de participação numa empresa. A figura 01 apresenta alguns dos graus que pode alcançar a participação, do ponto de vista do menor ou maior acesso ao controle das decisões.

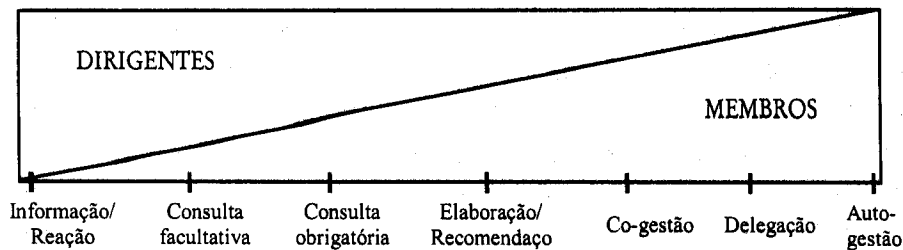


Figura 01 - grau de controle das pessoas sobre as decisões

Fonte: BORDENAVE, Juan E, Díaz. O que é participação. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.

A importância das decisões também pode ser organizada em níveis, do mais alto ao mais baixo. Neste sentido, BORDENAVE (1994) apresenta uma forma de distinguir os níveis, enumerando-os de acordo com os passos da programação: nível 1 - formulação da doutrina e da política da instituição; nível 2 - determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; nível 3 - elaboração de planos, programas e projetos; nível 4 - alocação de recursos e administração de operações; nível 5 - execução das ações e nível 6 - avaliação dos resultados.

Segundo o autor, um modelo participativo deve promover a subida dos subordinados a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e decidem lá em cima, e os que executam e sofrem as consequências das decisões cá embaixo na escala hierárquica.

Observa-se que a classificação apresentada por BORDENAVE (1994) traça um paralelo da participação com as fases do planejamento. Evidenciando a tradicional dicotomia existente nas empresas entre aqueles que planejam e os que executam, o autor mostra que na crítica e na revisão desta situação pode estar um dos caminhos para a superação de grande parte dos conflitos organizacionais.

PARTICIPAÇÃO E PLANEJAMENTO

KOONTZ & O'DONNELL (1981, p.155), ao abordarem a participação no planejamento, preocupam-se com a amplitude da participação. Os autores dizem que o administrador deve ter oportunidade de participar "de todo planejamento que afetar sua área de autoridade" e que deve contribuir para o processo. Comentam sobre as dificuldades de se consultar às "centenas de mestres e superintendentes, aos gerentes de venda e a todos os outros administradores" em uma grande fábrica.

A proposta dos autores contempla, ainda a caracterização do planejamento como uma atividade somente daqueles que "pensam", ou seja, de quem exerce algum cargo de chefia. Segundo eles, os incentivos à participação coletiva devem estar baseados em um incentivo de sugestões, melhoria da comunicação, reuniões periódicas etc. Ações importantes porém insuficientes, já que os subordinados continuam participando em níveis mais baixos ou dentro de uma ótica informativa.

Num enfoque mais atual, a participação deve ser definida como o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade de alcançá-los. Dessa forma, a participação caracteriza-se, na prática, como um processo em que o indivíduo se envolve por completo, tem o desejo de contribuir com o outro e aceita a responsabilidade que o processo demanda dentro e fora da empresa.

As empresas, e muito menos os trabalhadores, não mais se contentam com a atuação de um estilo tradicional de mão-de-obra. ALMEIDA (1996, p.44) comenta que não é mais admissível que as pessoas "pendurem seus cérebros junto com os cartões de ponto". O autor argumenta que não são

mais aceitáveis situações, tão corriqueiras, nas quais os trabalhadores ficam durante o expediente de trabalho "fazendo o que 'seu' mestre mandou, sem ao menos saberem por que estão fazendo aquilo daquela forma, e sem terem a menor noção dos problemas que advirão, caso façam algo errado. E pior! Sem obterem resposta, caso perguntem, ou até mesmo serem proibidos de perguntar". O autor ilustra seu ponto-de-vista com o exemplo de inúmeros casos de pessoas que são participantes ativos e líderes nas suas comunidades, clubes e associações, mas quando chegam em seus locais de trabalho, acomodam-se ou não têm espaço e clima para contribuir e cooperar, o que acaba gerando os mais diversos tipos de conflito.

Na verdade, não só as pessoas, mas também as empresas confrontam, a todo momento, os mais diversos tipos de conflito, causados por fatores internos e externos e, em decorrência, em ambos os lados solidificam-se posições refratárias à mudança, dificuldades no processo de mudar, apesar de se proporem, tanto as pessoas quanto as empresa, a aceitar e atuar sob um novo paradigma participativo que poderia eliminar boa parte das causas de conflito.

O que ocorre, na prática, é que a passagem de uma realidade mecanicista, hierarquizada e centralizadora, para uma outra moderna, flexível, descentralizada e interativa é complexa. O período de transição é, na maioria das vezes, doloroso e incerto. As pessoas e organizações empresariais têm que aprender a lidar com mais este fator.

Uma caracterização desta situação é encontrada nos modelos heurísticos do desenvolvimento tecnológico e administrativo, formulados por RAMOS (1983) com o objetivo de capacitar o administrador a desenvolver um raciocínio que o habilite a perceber as relações entre sistema administrativo e variáveis histórico-sociais.

Para a análise do desenvolvimento tanto tecnológico quanto administrativo, o autor apresenta três modelos distintos: arcaico, de transição e atualizante. Os modelos são descritos analiticamente em função de um conjunto de elementos, dentre os quais, nos modelos de desenvolvimento tecnológico, destaca-se, aqui, o elemento técnica administrativa, pois focaliza aspectos voltados para a participação, conforme consta no quadro 01.

QUADRO 01 - MODELOS HEURÍSTICOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA PRODUÇÃO

Elementos	Modelo arcaico	Modelo de transição	Modelo atualizante
Técnica Administrativa	Direção autoritária na qual o planejamento é decidido e elaborado na alta cúpula, comunicado de cima para baixo; as comunicações são rudimentares e escassas.	Direção indiretamente consultiva na qual o planejamento é decidido no topo da organização, embora leve em consideração as reações e atitudes do grupo como um todo; as comunicações processam-se de cima para baixo e, subsidiariamente, de baixo para cima.	Direção participativa na qual o planejamento é elaborado pela organização como um todo; as comunicações são democráticas, inclusive de baixo para cima e na horizontal;

Fonte: Adaptado de RAMOS, Alberto Guereiro. Administração e contexto brasileiro Rio de Janeiro: FGV, 1983, p.95.

Analisando-se os modelos, e comparando-os com o contexto atual, pode-se dizer que as empresas caracterizadas no modelo arcaico estão fadadas ao desaparecimento, já que no mundo moderno e competitivo não há mais lugar para empresas e administradores que não levem em conta as interações nos ambientes interno e externo, a tendência é de que não sobrevivam.

Aparentemente, o modelo de transição reflete a realidade com que se confronta, atualmente, a maioria das empresa, já que retrata uma fase em que mudanças ambientais (externas e

internas) influenciam as organizações empresariais. Estas, por seu turno, estão atentas ao problema. Ainda encontrando dificuldades em atingir uma direção mais participativa, tentam livrar-se de um estilo tradicional de planejamento e já começam a buscar formas para flexibilizar a organização.

Contudo, é necessário ressaltar que as organizações que objetivam o desenvolvimento, num sentido amplo, precisam adequar-se ao modelo atualizante, a partir da adoção de filosofias e práticas modernas de gestão, das quais uma nova visão de planejamento participativo faz parte.

Assim, as organizações aspirantes a um "modelo atualizante" de planejamento e participação devem revisar as bases culturais, os sistemas de comunicação e informação, os processos de desenvolvimento e aprendizagem, entre outros pontos, procurando assegurar um maior comprometimento dos empregados com a empresa e vice-versa. Para tanto, os processos de participação, bem como os de planejamento, devem ser considerados como habilidades que se aprendem e se aperfeiçoam. As diversas forças e operações que constituem a sua dinâmica têm em comum a característica de que devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas.

O HOMEM E A ORGANIZAÇÃO EM BUSCA DA PARTICIPAÇÃO

A década dos 80, de acordo com FERGUSON (1995, 10. ed.), testemunhou o fortalecimento de uma consciência coletiva que poderá remodelar a humanidade, ajudar na quebra de antigos paradigmas, moldar uma maneira clara e mais produtiva de pensar sobre velhos problemas, prever com mais precisão e "escancarar portas e janelas a novas explorações". Denominando esta nova consciência de "conspiração aquariana", a autora descreve o homem que a assume como um "conspirador", por caracterizar-se como pessoa empreendedora, crítica, criativa, flexível, integrada e participante.

FERGUSON defende a idéia de que a flexibilidade, tanto da consciência como do comportamento humanos, sugere a possibilidade de que a evolução individual pode conduzir à evolução coletiva. "Aqueles que acreditam na possibilidade de uma transformação social iminente não são otimistas com relação à natureza humana; em vez disso, confiam no próprio processo de transformação". E, por terem experimentado uma modificação positiva em suas vidas, admitem que os outros também possam mudar.

FROMM (apud Ferguson, 1995, 10. ed.) previa, já nos anos 60, que começaria naquela época um movimento de reação às instituições por demais burocráticas e impessoais, no qual as pessoas e grupos buscariam por transformações pessoais sustentados uns nos outros. DEMO (1988, p. 84) compartilha esta visão, ao afirmar que "não há participação dada, doada, preexistente. Somente existe (participação) na medida em que a conquistamos, num contexto de esforço conscientizado das tendências históricas contrárias". Na mesma linha de raciocínio, FREITAS (1991, p. 28) observa que para implementar um modelo participativo "é preciso contar com a presença efetiva e atuante do empregador, do empregado e, se possível, da sociedade, através de uma consciência crítica de valores".

Como reflexo direto desse tipo de propostas, a partir do início dos anos 90 a participação tomou impulso maior na prática das organizações empresariais, aliada aos processos de gestão voltados para a qualidade total, implementados não só pela aplicação de novas técnicas e métodos, mas também, e principalmente, pela adoção de pressupostos participativos e integradores de toda a organização.

Na verdade, os movimentos em torno desta filosofia que incentiva a participação para obter a qualidade não são tão novos quanto parecem. Iniciaram-se no Japão, onde, a partir dos anos 50, mais se praticam e preconizam tais princípios. Os principais precursores da qualidade total são Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, só para citar alguns daqueles que construíram os seus pressupostos

básicos.

Uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas na busca da qualidade por meio da participação, também originária do Japão, é a dos círculos de controle da qualidade (CCQ's), que no mundo ocidental alternou sucessos e fracassos. Segundo ALMEIDA (1993), o objetivo de um programa de círculos de qualidade é proporcionar melhores condições de desenvolvimento do pessoal, participação e integração.

Outra ação voltada para a organização participativa é a revisão, na concepção e na prática da "gestão de pessoas", geralmente com base em premissas que privilegiam o conceito de cliente interno e o compromisso com desenvolvimento do ser humano nas empresas. A partir da década de 80, conforme é constatado por SEMLER (1998), têm tomado porte, inclusive no Brasil, movimentos que buscam envolvimento e comprometimento dos funcionários, paralelos ao processo de globalização e à abertura política e econômica do País. Na visão do autor, isso tem feito com que as empresas comecem a perceber a necessidade de substituir formas mais autoritárias e repressivas de gestão da mão-de-obra pelas mais participativas.

EXPERIÊNCIAS E CASOS PRÁTICOS

Ao divulgar novas idéias e experiências, a literatura administrativa contemporânea demonstra uma clara preocupação em questionar os pressupostos antigos. As mais recentes pesquisas e trabalhos práticos demonstram que, hoje em dia, busca-se a maximização do valor da empresa tanto através da satisfação dos consumidores, quando da participação dos empregados, e não mais através da simples utilização plena do potencial produtivo.

Apesar disso, é necessário resgatar, nesse ponto, o alerta de SEMLER (1988, p.130), que é contundente ao afirmar que "gestão participativa é apenas conversa fiada em 90 por cento das vezes". O comentário do autor não tem a intenção de destruir a proposta participativa, mas de clarear a real extensão da dificuldade de implementar tal processo. Ele ressalta que a "implantação do envolvimento dos funcionários é tão complexa, trabalhosa e, não raro, frustrante, que é muito mais fácil falar sobre o assunto, convencendo-se de que o possível está sendo feito".

O autor evidencia, entre outros fatores, a experiência da empresa Semco em relação ao planejamento e à gestão participativa. Observa que, acima de tudo, "é preciso fé, perseverança, paciência e investimento a longo prazo", enumerando algumas condições mínimas para que um projeto de planejamento e participação tenha chances de sucesso (1988, p. 139):

- uma sensação de envolvimento preexistente por parte dos funcionários;
- outros programas de participação dos empregados já implantados no dia-a-dia;
- remuneração igual, no mínimo à média de mercado antes da participação, para que ela não se transforme em renda esperada pelo funcionário;
- índice elevado de credibilidade empresa/funcionário, onde a palavra da empresa tem tradição de ser cumprida;
- condições mínimas de ambiente de trabalho satisfatórias para os funcionários;
- baixa rotatividade de pessoal;
- compromisso dos gerentes e diretores para com o programa;
- programa para treinar todos os funcionários a fim de que possam interpretar superficialmente alguns principais números da empresa;
- abolição ou diminuição drástica de mordomias e pagamentos injustificados;
- ausência quase total de paternalismo, deixando de distribuir prêmios de consolação

quando não há lucro;

- critérios tão simples e claros para o programa que qualquer faxineiro possa entender;
- nada de mudanças de regra no meio do jogo.

A experiências de SEMLER têm sido objeto de debates polêmicos e apaixonados. MITROFF (1992), a propósito, utiliza a Semco como exemplo de empresa entre que busca um caminho de reconceituação e redesenho organizacional como forma de mudar seriamente para poder sobreviver no novo ambiente de negócios.

Neste contexto de busca da sobrevivência, a participação e o planejamento participativo têm sido apontados como importantes formas de inovação, uma tendência para o próximo século. Contudo, cabe lembrar as palavras de WATERMAN, para quem a administração participativa, por si só, não constitui um paradigma acabado de modernização, porque o que faz uma empresa inovadora é um bloco de fatos (Exame, 1991).

Nesse sentido, listam-se, a seguir, algumas experiências cuja análise não só clarifica os principais fundamentos da participação e do planejamento participativo, mas também evidencia a interligação entre a prática de ambos, tanto na área pública quanto na iniciativa privada. Trata-se dos casos de várias empresas que, desde o final dos anos 80 romperam com a "ortodoxia organizacional" (Exame, 1991):

- Agrostahi, fabricante de autopeças, no interior de São Paulo, entregou a administração de sua área de RH aos empregados;
- subsidiária brasileira da Monsanto, em São José dos Campos, iniciou o projeto "Planta dos Anos 90", adaptando ao Brasil a experiência de grupos autogeridos, onde os próprios operadores escolhem seus colegas e são estimulados a tomar decisões;
- Elida Gibbs, divisão da Gessy Lever, criou núcleos de produção, que são grupos autônomos de cinco a seis operários que trabalham sem chefes e respondem pela quantidade e qualidade dos produtos;
- Methodus, empresa gaúcha da engenharia de projetos, formou um Fundo de Excelência de Serviços, constituído por uma percentagem retirada de cada negócio da empresa, distribuído aos empregados das áreas de apoio;
- Promon, empresa que funciona em regime de autogestão. Do presidente à secretária, todos os funcionários podem ser acionistas. Periodicamente, a empresa realiza reuniões de comunidade onde são discutidos os resultados, a política salarial e as perspectivas dos negócios;
- Garrett, do ramo de autopeças, engavetou o organograma e submete ao crivo de seu pessoal a contratação de novos funcionários;
- Unisys Eletrônica, do Rio de Janeiro, criou um programa interno com o título de "A Arte de Delegar". A direção da companhia e as chefias traçam os planos e as metas, e os subordinados prestam contas apenas dos resultados.

LERNER (1996) descreve mais algumas experiências bem sucedidas de administração participativa em empresas nacionais, ligadas a programas da qualidade. Entre estas destacam-se algumas situações e comentários:

- Banco Meridional - programa de conscientização para controle de despesas administrativas. "A colaboração e o esforço individual e em equipe, a reavaliação de atitudes no dia-a-dia bancário, serão a mola propulsora para atingir, com sucesso, as

metas estabelecidas";

- Caterpillar - código de ética e princípios operacionais da empresa, onde constam itens sobre o envolvimento das pessoas.
- "A maioria das pessoas gosta de sentir que realmente contribuiu com seu trabalho e que foi desafiada de alguma forma. Se uma companhia comete erros, acreditamos que isto se deve, freqüentemente, ao fato de não ter utilizado completamente a energia, a habilidade e a lealdade de seus empregados. Com este propósito, envolveremos os empregados na melhoria de seus próprios métodos de trabalho e resultados, bem como nos da empresa como um todo. Estilos participativos e trabalhos em equipe serão a base de nossa filosofia gerencial. Vamos gerenciar e recompensar as pessoas de maneira a fazê-las identificarem-se de forma pessoal com a saúde financeira da companhia. Encorajamos o espírito empreendedor entre os empregados e o sentimento de responsabilidade pelos resultados" (LERNER, p. 71).
- Banco de Investimentos Garantia S.A. - utilização do modelo *partnership*, inspirado na Goldman Sachs, de Nova Iorque, uma maneira de atrair e segurar gente muito boa. Os donos do banco são vários funcionários-sócios que dividem lucros e riscos, segundo sua participação acionária no capital. Além disso, o Garantia oferece participação nos lucros a seus 250 empregados.
- Ticket Grupo de Serviços - clubes regionais de sinergia. Um dos valores do grupo é a sinergia. "A idéia é transformar a sinergia, a participação de todos no processo de crescimento do grupo, com base no 'Desafio do Ano 2000: Dobrar de Tamanho' e suas cinco revoluções (serviço, desenvolvimento, organização, comunicação e homens) em mais um diferencial competitivo do grupo no Brasil" (LERNER, p.97).

Já na área governamental, a maioria das experiências de sucesso está ligada à participação social em municípios, na elaboração de planos diretores e de propostas orçamentárias. Uma das metodologias que vem sendo largamente aplicada é o PEP - Planejamento Estratégico Participativo. SOUTO-MAIOR (1994, p.58) explica ser este um método "que permite a uma organização pública ou privada sem fins lucrativos ou a uma comunidade desenvolver e implementar disciplinada e participativamente um conjunto de estratégias, decisões e ações fundamentais, não só para sua sobrevivência, mas cruciais para sua eficácia, efetividade e progresso". O PEP incorpora técnicas de participação especialmente adaptadas às características sociais, econômicas e culturais do Brasil.

Espera-se que o relato de tais experiências possa ajudar a fortalecer a crença de que a dicotomia entre teóricos e práticos da administração não passa de uma grande ilusão, como afirma DRUCKER (1992), a administração eficaz exige tanto idéias como ação. Além disso, a análise das experiências relacionadas acima, facilita o entendimento de que, no Brasil, vive-se um momento em que diversas empresas encontram-se em fase de conhecimento e aprendizagem no uso de técnicas, métodos, normas e padrões voltados para sistemas participativos, comprovando, dessa forma, a viabilidade da passagem do modelo de transição para um modelo atualizante.

Os processos são lentos, mas encontram-se em andamento. Importante é ressaltar-se que começa a surgir um movimento que contesta a antiga forma de copiar modelos prontos, sem a devida adequação. Além disso, constata-se que processos de planejamento, aprendizagem e participação vêm sendo desenvolvidos em abordagens conceituais paralelas e complementares.

A prática da participação e do planejamento participativo deve ser considerada como habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. As diversas forças e operações que constituem a sua dinâmica têm em comum a característica de que devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas. DANTAS (1988, p.41), a esse propósito, insiste que é necessário "facilitar aos homens a formação de

uma consciência crítica e reflexiva, ou seja, permitir que eles sejam efetivamente livres na medida em que pensem por si próprios e aceitem as idéias dos outros quando lhes pareçam 'claras e distintas'."

Ao sugerir um projeto de reeducação e revalorização do ser humano na sua totalidade, o próprio DANTAS, ainda um tanto céptico, limita-se a confiar no bom-senso das futuras gerações. Todavia, é fundamental que os teóricos e praticantes de hoje sejam mais ousados, mesmo correndo o risco de serem considerados por demais otimistas, considerando-se que cabe a quem administra e a quem estuda a administração, no aqui e agora, buscar e realizar as mudanças.

NOTAS

(1) Vide Fernando C. Prestes Motta et al., "Participação e participações: ensaios sobre autogestão", São Paulo: Babel Cultural, 1987. Os autores citados apresentam e comentam experiências participativas em países europeus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BORDENAVE, Juan E, Díaz. *O que é participação*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.
- CAMPOS, Vicente Campos. *TQC : controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- DANTAS, José da Costa. *Alienação e participação*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.22, n.2, p. 30-51, abr./jun., 1988.
- DEMO, Pedro. *Participação é conquistada*. São Paulo: Cortez, 1988.
- FERGUSON, Marilyn. *A conspiração aquariana*. 10. ed., Rio de Janeiro: Record, 1995.
- FREITAS, Fernando. *Parceiros na vitória : administração participativa no mundo*. São Paulo: Cultura, 1991.
- GALBRAITH, John Kenneth. *A era da incerteza*. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LERNER, Walter. *Organização participativa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTIN-BARÓ, Ignacio. *Accion y ideologia: psicologia social de centroamérica*. El Salvador: UCA Editores, 1985.
- McGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MITROFF, Ian I., Mason Richard e Pearson, Christine M. *FrameBreak: the radical redesign of american business*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes et al. *Participação e participações : ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

ORIÓN, Alvarez A. *Participação dos cidadãos no governo municipal*. Revista de Administração Municipal, Rio de Janeiro, v.35, n. 187, abr./jun., 1988.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A modernização em nova perspectiva : em busca do modelo da possibilidade*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 05-31, jan./mar., 1983.

_____. *Administração e contexto brasileiro : esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1984.

REVISTA EXAME. *As empresas que já estão no ano 2000*. São Paulo: 03 de abril de 1991.

REVISTA EXAME. *Acima de tudo o cliente*. São Paulo: 16 de setembro de 1992.

SEMLER, Ricardo F. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1988.

SOUTO-MAIOR, Joel. Sobre participação, transparência e suas alternativas no planejamento estratégico no setor público. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Setembro, 1995.

THOMPSON, Victor A. *Moderna organização*. Rio de Janeiro, 1967.

WATERMAN Jr., Robert H. *O fator renovação*. São Paulo: Ed. Harbra, 1989.