

# ARQUIVO 5

# A Qualidade da Gestão Determina a Eficácia de Resultados

**Carlos Eduardo R. Melloni \***

*“Se a liderança, a comunicação e a motivação –  
inerentes à função direção – forem deficientes,  
tudo o mais o será”.*

A esta altura da ainda recente porém importante escalada na busca pela qualidade no Brasil, cabe uma reflexão a respeito dos resultados obtidos. As 500 maiores empresas privadas segundo a revista Exame Melhores e Maiores, tiveram, no quadriênio 1990/1993, um aumento de 23,2% na produtividade da mão-de-obra. Em contrapartida, a produtividade de seus ativos diminuiu 23,8%. No mesmo período, a rentabilidade do patrimônio dessas empresas foi, em média, próximo de zero.

A adoção das normas série 9000 da International Standards Organization (ISO), e consequente certificação do Sistema da Qualidade, já não mais um elemento de vantagem competitiva mas sim de desvantagem para quem não o faz. A difusão de conceitos e a aplicação de metodologias para a qualidade em nível do chão de fábrica são coisas necessárias mas não suficientes para o sucesso empresarial. Para se manterem na competição, vivas e saudáveis, é necessário também

que as empresas acumulem lucros. É tempo de nos voltarmos para o aspecto da qualidade que integra e potencializa todos os outros: a qualidade da gestão. É a qualidade da gestão que determina a eficácia na obtenção de resultados nas empresas e, assim, a sua condição de sobrevivência e crescimento.



Carlos Eduardo Melloni, autor.

A qualidade da gestão diz respeito à capacidade de se otimizar resultados globais, e não apenas de processos isolados, de se aproveitar o incrível potencial de realização sempre existentes nos quadros das empresas e, sobretudo, de se satisfazer clientes satisfazendo também acionistas, empregados, fornecedores e a sociedade. Implica ainda em antecipar demandas do mercado e em ter

flexibilidade e agilidade para ajustar a empresa frente a novas realidades.

A qualidade da gestão é sinônimo de qualidade da alta direção; ela, mais do que um jogo de palavras, é pré-

condição para a gestão da qualidade e, por via de consequência, para a Qualidade Total. A busca da Qualidade Total é a busca da realização, ao nível mais elevado possível, dos objetivos empresariais. Isto depende de todos os empregados, do mais humilde ao mais graduado, mas a responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso é exclusiva dos dirigentes. Se a liderança, a comunicação e a motivação - inerentes à função direção - forem deficientes, tudo o mais o será. Além disso, a condução dos negócios a partir de uma orientação "do todo para as partes" é essencial para integrar e harmonizar as ações em todos os níveis em benefício do desempenho global.

Acreditamos que os conceitos e práticas da abordagem sistêmica e da gestão participativa contribuem de maneira importante para a qualidade da gestão. Com o enfoque de sistemas, o negócio é visto como um conjunto integrado de operações, envolvendo pessoas, materiais, informações e equipamentos, destinado a produzir satisfação econômica. Essa visão facilita a compreensão das inter-relações e dos fatores relevantes ao desempenho, inclusive relativos ao ambiente externo, e, deste modo, a sua administração. Mas, além de saber fazer é necessário que as pessoas queiram fazer. O estilo participativo de gestão propicia o ambiente adequado para o engajamento e a motivação de empregados. E, comprovadamente, quando muito motivados os empregados não só realizam como o fazem mais e melhor.

## O movimento da qualidade

Ainda que com muito atraso, parece que finalmente a questão da qualidade vai deixar de ser um modismo, algo que todos dizem importante mas poucos buscam de maneira consistente, para se incorporar às práticas de gestão nas empresas brasileiras. Nunca se falou tanto a respeito de qualidade como agora. Passamos a adotar a ISO 9000 como paradigma convertendo-a em norma brasileira, o governo criou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade e, no bojo deste, inspirado no Prêmio Malcolm Baldrige, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Mas os fatores de maior estímulo à qualidade serão, sem-dúvida, a exposição das empresas nacionais à verdadeira competição, advinda da desregulamentação e da abertura do país ao comércio internacional, e a crescente consciência dos consumidores aos seus direitos.

Todavia, o movimento da qualidade vem ocorrendo ainda de forma dicotômica. Em uma frente, via de regra como uma iniciativa do pessoal técnico em nível do chão de fábrica, procura-se evoluir do Controle da Qualidade para o Controle da Qualidade Total (TQC) mediante a

aplicação das chamadas técnicas japonesas (CEP, CCO, JIT, Kanban, etc.) e, em outra, conduzida geralmente pelo pessoal do "staff", busca-se a excelência empresarial a partir da visão estratégica do negócio e através da adoção de "novos" conceitos e modelos de gestão (Unidades de Negócio, "Intrapreneuring", participação em resultados, etc.). Na primeira frente, talvez devido à posição e à formação dos profissionais que a lideram, quase sempre a ação se dá sobre a realidade atual e de maneira estanque, enquanto que na segunda, com um enfoque mais macro, são propostas linhas gerais e pouco é oferecido para resolver o operacional.

Raras são as empresas onde esses movimentos estão presentes simultaneamente e, principalmente, integrados, o que, para maior efetividade é imperativo que ocorra (A eficácia organizacional é fortemente influenciada pelo grau de integração que possa existir entre os enunciados da administração e a ação gerencial para a sua consecução, o que vale dizer, entre as práticas e métodos empregados pelos diversos níveis ou para os diferentes processos da organização). Normalmente nos programas da qualidade adotados falta algo que una os dois extremos, que faça a ação sobre as partes ser consequente em relação ao todo e que harmonize o presente com o futuro. Por outro lado, a reconhecida necessidade de cooptar a participação de todos para o sucesso desses programas acaba ficando mesmo somente no reconhecimento.

Há de se ter em mente que qualidade e produtividade não são fins em si mesmos mas meios para se obter resultados. Assim, para a Qualidade Total é necessário mais do que a utilização de técnicas específicas como a de Controle Estatístico de Processos ou modernos conceitos aplicáveis à produção, é necessário, sobretudo, uma filosofia de gestão voltada para resultados, respaldada pela consistência da prática no dia-a-dia, que alcance a todos os integrantes da organização a partir do seu principal executivo.

O movimento da qualidade deve ser iniciado pelo topo não só por ser o desempenho empresarial uma responsabilidade indelegável da alta direção mas também pelo fato de que é praticamente impossível implementar a Qualidade Total sem a sua liderança (Segundo Kaoru Ishikawa: "Se não houver liderança da alta direção, interrompa a promoção do TQC"). Por outro lado, com o enfoque global são evidenciados os fatores e as interseções interdepartamentais importantes aos resultados corporativos, o que permite uma melhor orientação e a integração do processo da qualidade nos demais níveis da empresa. Adicionalmente, com este desenvolvimento, é obtido o engajamento da média

gerência da empresa. Adicionalmente, com este desenvolvimento, é obtido o engajamento da média gerência ao processo - uma questão sempre problemática -, pois reforça a sua importância para o sucesso do mesmo ao passar, necessariamente, por este nível.

## Produzir resultados: a razão da existência das empresas

Quando alguém diz, genericamente, que uma empresa teve bons resultados, está querendo dizer que ela teve bons lucros. Naturalmente, esta é uma maneira extremamente simplificada e não muito rigorosa para se falar do desempenho de uma empresa, pois, para tanto, há de se considerar diversos outros aspectos que são determinantes ou que a eles estão associados. Alguns resultados são a expressão direta e objetiva do sucesso alcançado, tais como: retorno sobre o investimento, lucro e geração de caixa; outros correspondem a fatores que não são lidos diretamente em um balanço, mas nem por isso menos importantes, como imagem junto ao mercado e clima organizacional.

A especificação de quais resultados são significativos a cada empresa depende do(s) negócio(s) em que ela atua, do ambiente externo a que está sujeita e dos recursos que dispõe. Todavia, eles estarão sempre relacionados à satisfação dos propósitos pelos quais ela foi constituída. A satisfação desses propósitos se dá na medida em que a empresa tenha sucesso em suas atividades; tanto maior será a satisfação quanto melhores forem os resultados alcançados.

O propósito primordial de qualquer organização é satisfazer pessoas (os acionistas e/ou a sociedade, o que, invariavelmente, depende da satisfação de outras pessoas: clientes, empregados e fornecedores) e é realizado mediante a operação bem sucedida de um negócio. Assim, por exemplo, se o negócio de uma empresa é produzir e vender aço, sucesso significa ter os seus produtos demandados a preços e em volumes tais que permitam compatíveis ao investimento realizado. Para tanto, será necessário produtos de qualidade, preços competitivos, custos baixos, eficaz esforço de marketing e boa prestação de serviços, condições essenciais à conquista e manutenção de clientes (satisfeitos) e acumulação de lucros.

Os resultados qualificam ou medem o desempenho de

uma empresa e, por consequência, de sua administração. Para este efeito, é necessário que os resultados sejam medidos de maneira precisa e inequívoca. Nada pior do que uma reunião onde o objeto da discussão passa ser a validade dos dados em lugar dos reais problemas que afligem a empresa. Será que a melhoria de 10% na produtividade em um determinado processo representou de fato uma vitória? Por que não 11% ou 100%? E esse ganho, será que contribuiu para com os resultados globais?

Os resultados devem ser definidos em termos de sua contribuição ao desempenho global. Além disso, para a sua avaliação, não basta saber se os resultados contribuem ou quanto contribuem ou mesmo se as contribuições são maiores ou menores do que em períodos anteriores. É necessário saber o que eles representam frente ao potencial de realização existente no período em análise; ao quanto seria possível de ser obtido. Não se deve ficar satisfeito com um retorno sobre o investimento de 9% a.a., ainda que isto represente uma melhoria em relação ao que foi obtido no passado, quando for possível alcançar 12% a.a..

A essa maneira de expressar o desempenho na obtenção de resultados denominamos de eficácia. A propósito, neste artigo, estamos propondo uma definição e uma forma de medição para eficácia. Apesar do dicionário "Aurélio" e alguns estudiosos das organizações darem a palavra eficácia como sinônimo de eficiência, na prática da administração elas costumam ter significados diferentes. Quando nos referimos a eficiência estamos querendo dizer do rendimento de processos ou de pessoas, medido pela relação entre o que se obtém e o que se gasta para obter. Assim, eficiência é para nós sinônimo de produtividade. O significado que utilizamos para a palavra eficácia está ligado a capacidade de alcançar ou obter resultados, medida pela relação entre o que se obtém e o que se poderia obter. Portanto, o índice de eficácia será sempre menor ou igual a 1.

As metas, então, devem ser estabelecidas a partir do potencial de resultados identificado para o negócio no horizonte do planejamento e não apenas com base na realidade atual ou simplesmente em desejos. Padrões fixos devem ser postos de lado; o padrão mínimo deve ser algo superior ao que já foi obtido antes em condições semelhantes. Se quisermos ser verdadeiramente competitivos, temos que considerar inclusive o desempenho de outras empresas, principalmente concorrentes, no que sejam melhores do que nós ("benchmarking"). Essa busca pelo ótimo possível deve

alcançar, de maneira harmônica, a todas as atividades e processos da empresa. Igualmente importantes são as contribuições e o comprometimento de todos os envolvidos, o que é obtido com a prática da gestão participativa. Deste modo, as metas, além de representarem um estímulo a melhorias em todas as áreas, configurarão um contrato de resultados dos respectivos responsáveis com a empresa.

## Sempre é possível melhorar resultados

A prática tem demonstrado que qualquer empresa pode produzir resultados melhores do que aqueles que vem obtendo. Existe sempre um potencial de resultados, independente do ambiente externo ser ou não favorável, cuja realização é consequência de como são geridos os diversos fatores que os determinam. Com os mesmos objetivos pessoas diferentes atuarão de maneira diferente para a sua consecução. Naturalmente, uma das maneiras levará a resultados melhores do que as demais.

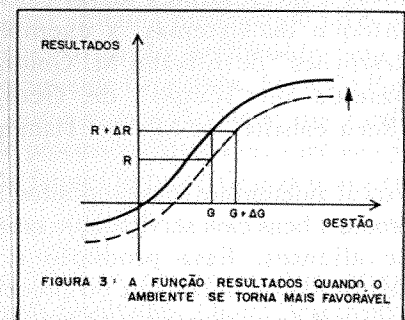
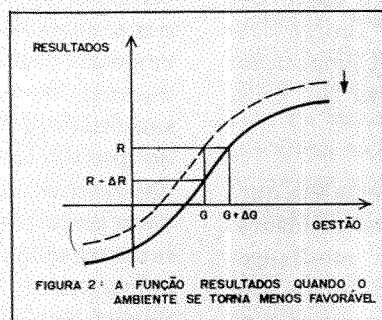
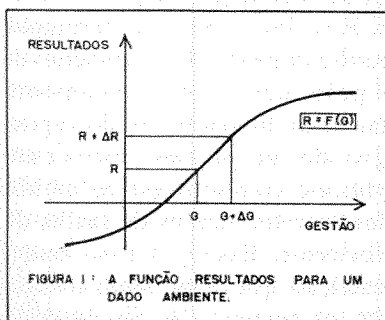
Por outro lado, as empresas passam frequentemente por momentos de altos e baixos. Há ocasiões em que os objetivos se perdem e outras em que se apresentam novas situações que não são percebidas ou para as quais o pessoal envolvido não está preparado. Isso decorre da grande dinâmica de mudanças a que estão sujeitos os ambientes (interno e externo) condicionantes do desempenho das empresas. Assim, a qualidade dos resultados depende de como são interpretadas as situações e da eficácia das ações desenvolvidas, ou seja, da qualidade da gestão.

Se pudéssemos definir uma “função resultados”, ela certamente teria a representação gráfica como apresentado na **Figura 1** (uma curva sigmóide conhecida como curva logística). Com a gestão ( $G$ ) na abscissa e os resultados ( $R$ ) na ordenada, teríamos que para um dado “valor” (qualidade) da gestão

corresponderia um certo valor de resultados ( $R=f(G)$ ). A um acréscimo ( $\Delta G$ ) na gestão corresponderia um acréscimo ( $\Delta R$ ) nos resultados. Provavelmente, teríamos rendimentos decrescentes a partir de um determinado nível de qualidade da gestão, onde os custos para o seu incremento superariam os benefícios dos ganhos nos resultados. E poderíamos definir o potencial de resultados como sendo o limite da função, quando a gestão tende para o infinito. Quase certamente os resultados só seriam positivos a partir de um mínimo de qualidade da gestão e não haveria definição para a função abaixo de um dado valor de resultados (o mercado ou os proprietários se encarregariam de fechar a empresa).

Para melhoria de resultados não existem tempos difíceis. Mais do que nunca, em conjuntura adversa é impositivo melhorar resultados. Neste caso, não recuar ou perder menos pode representar uma grande vitória. Quando a situação é desfavorável, geralmente os problemas são amplificados, se não pelo abatimento, quebra de moral ou perplexidade frente aos mesmos, pelo simples fato de que normalmente não estamos preparados para tirar vantagens dessas situações, transformando os problemas em oportunidades. Na **Figura 2** vemos a função resultados quando o ambiente se torna menos favorável. Há um deslocamento “para baixo”, “paralelo” à ordenada relativa aos resultados. Isto significa que para uma mesma qualidade da gestão é obtido um valor de resultados. E explica porque o que sempre deu certo pode estar não dando mais certo! Não adianta por a culpa no governo, nos concorrentes ou no mercado, para recuperar e até mesmo superar a posição anterior, é necessário mudar a maneira como estamos fazendo as coisas.

Felizmente, o ambiente adverso nem sempre é o que prevalece. Quando o ambiente se torna mais favorável é lícito supor que a curva se desloque “para cima”, isto é, sem que tenhamos feito nada para isto, os resultados melhoram como com um passe de mágica. A **Figura 3** mostra esta situação. No entanto, nada impede que eles sejam ainda melhores com uma gestão mais efetiva.





Além do que, para melhoria de resultados também não existem tempos favoráveis, pois todos os dias se apresentará uma situação diferente que, se não formos capazes de identificá-la em toda a sua sutileza e atuar prontamente, poderá equivaler a uma adversidade ou, no mínimo, a uma perda de oportunidade, o que significa a mesma coisa. Nas empresas de alto desempenho as pessoas estão sempre elaborando ações adequadas às novas situações, antecipando-se a elas, e, principalmente, criando situações.

Não é por outra razão que quando Tom Peters afirma que não existem empresas excelentes, ele o faz no sentido de que as empresas excelentes são aquelas que buscam permanentemente a excelência mediante aperfeiçoamento e mudanças constantes. As empresas de alto padrão de desempenho são flexíveis e ágeis para responderem à competição e ao cada vez mais instável ambiente em que se inserem os seus negócios. Nessas empresas a inovação é valorizada e estimulada, o foco é centrado nos clientes e há predisposição para mudanças e superação de desafios, bem como prevalece uma forte orientação para resultados nas decisões e ações que são tomadas.

## Como melhorar resultados: a abordagem sistêmica

As teorias e obras fundamentais à abordagem sistêmica foram produzidas nos anos 40: a cibernética, a teoria de sistemas gerais e a teoria dos jogos, entre outras. A Pesquisa Operacional, uma de suas ferramentas por excelência, foi desenvolvida aos níveis que hoje conhecemos durante a Segunda Grande Guerra. Desde então, diversos autores, alguns partindo do behaviorismo, contribuem com os seus trabalhos para a aplicação prática da teoria de sistemas na administração de negócios. Recentemente, Peter Drucker - sempre renovado e atual - preconiza a abordagem sistêmica como um dos conceitos essenciais à moderna administração da produção (Uma Nova Teoria da Produção, revista Exame de 27/06/90). A cada dia surgem novas e interessantes idéias construídas a partir do enfoque de sistemas, a exemplo da "Teoria das Restrições" de Eliyahu M. Goldratt, a "Competição Baseada no Tempo" de George Stakl Jr. e a "Reengenharia" de Michael Hammer.

Para atenderem aos seus propósitos, as empresas têm que produzir bens e/ou serviços que satisfaçam necessidades de clientes. Essa produção é obtida mediante determinadas operações ou processos, nos quais são empregados recursos e tecnologias, e implica em

interações com outras organizações e com o ambiente externo em geral. Assim, configuram sistemas - sistemas abertos e complexos - normalmente compostos por vários subsistemas. Esses subsistemas correspondem a conjuntos de processos inter-relacionados necessários não só à produção física como também ao controle do funcionamento da empresa, ou seja, à administração do próprio sistema. Os resultados empresariais dependem fundamentalmente da maneira como ocorrem as interações entre os processos (de um mesmo subsistema ou de subsistemas diferentes, inclusive externos a empresas), através de suas interseções.

Quanto mais rápidas e adequadas, qualitativa e quantitativas, forem as ações ou as respostas de um processo em suas interações, melhores serão os seus resultados. A velocidade da interação diz respeito a sua oportunidade, o que, na maioria das vezes, implica em antecipar fatos (quais produtos deverão estar sendo desenvolvidos hoje para satisfazer a prováveis necessidades ou exigências do mercado no futuro, por exemplo). Mas significa também racionalidade, flexibilidade e agilidade. A adequação, por sua vez, está relacionada aos efeitos que produz. Uma interação se dá de maneira adequada quando dela resultam os efeitos desejados, isto é, quando permite o atendimento ou a superação dos padrões de desempenho especificados para o processo, sob todos os aspectos. Na verdade, não há como dissociar o atributo da velocidade do da adequação. Um implica no outro e ambos implicam em qualidade e produtividade.

O produto mais importante de um processo é a sua contribuição aos resultados corporativos. Todavia, o desempenho ótimo em nível do todo não decorre necessariamente do desempenho ótimo dos processos, considerados isoladamente. Para tanto, é necessário que haja harmonia e equilíbrio entre todos os processos e subsistemas da empresa e deles com o externo. É necessário que ao nível de cada processo seja levado em conta as condições para a otimização do todo. Caso contrário, o resultado global será menor do que a "soma" dos resultados parciais. É muito comum, por exemplo, empresas passarem a perder dinheiro com o aumento do volume de vendas pelo não equacionamento satisfatório do financiamento do acréscimo do capital de giro decorrente. Quando um processo estiver em desarmonia ou desequilíbrio com outro(s), os efeitos disto serão transmitidos ao todo através da malha de inter-relações dos processos. Esse processo estará apresentando uma restrição que, conforme o caso, deverá ser eliminada ou respeitada. Se de todo

impossível eliminar a restrição, todos os demais processos devem ser adequados ao nível da mesma.

Tão relevante quanto a harmonia e equilíbrio em termos da especificação de produtos ou de fluxos de produção é a harmonia do estratégico com o operacional. Igor Ansoff, entre outros estudiosos da matéria, demonstrou a importância disto para a obtenção de resultados. É dele a expressão: "a estrutura segue a estratégia". De nada adianta a mais correta das estratégias se a organização não é capaz de operacionalizá-la. Da mesma forma, a harmonia do presente com o futuro é essencial à sobrevivência e crescimento das empresas. As questões relativas ao hoje devem ser conduzidas de maneira consequente em relação ao futuro. O que exige, obviamente, que se tenha uma visão do futuro. O ambiente de incertezas - justificativa padrão para a exclusiva atenção ao curto prazo na maioria das empresas no Brasil - não só não impede como reforça essa necessidade. Sem a visão de longo prazo é muito difícil decidir corretamente por alternativas de curso de ação frente a imprevistos. A visão de longo prazo deve pautar as decisões de curto prazo, pois o futuro é construído no presente.

O desenho da organização a partir de seus processos (áreas de resultados) em vez de departamentos (áreas funcionais) propicia uma melhor adequação da estrutura e da dinâmica operacional à definição estratégica do(s) negócio(s). Assim, a empresa fica mais ágil e flexível para responder a um mercado em permanente mutação e cada vez mais competitivo. Essa maneira de ver a organização facilita o entendimento dos empregados a respeito do seu papel - agora definido em termos de contribuições aos resultados da empresa e não de atividades - e do modo como o seu trabalho afeta ou é afetado pelo dos demais. Adicionalmente, conduz a uma estrutura enxuta, onde inexitem sobreposições ou indefinições de responsabilidade, reforçando a importância de cada um pelo desempenho global (Segundo Rensis Kilert, a convicção de que o trabalho

é importante aumenta a probabilidade de alto nível de desempenho).

## Participação, comprometimento e motivações

O que basicamente diferencia duas empresas que atuam nos mesmos mercados, à mesma época, oferecendo os mesmos produtos são as tecnologias utilizadas e as pessoas que nelas trabalham. O Japão, no início da década de 60, formulou um plano de desenvolvimento objetivando duplicar a renda nacional em dez anos. A meta não só foi atingida em apenas sete anos como a taxa anual média de crescimento ficou em 10% por um período de quinze anos. Um dos cinco pontos desse plano preconizava o desenvolvimento da capacidade



A tecnologia e a especialização são fatores primordiais para o sucesso empresarial.

humana e tecnológica. Esta parece ter sido a receita padrão para o rápido desenvolvimento de outros países asiáticos. Michael Porter atribui à melhoria do nível da tecnologia e da especialização da mão-de-obra o sucesso da Coreia do Sul e de Cingapura. Segundo Porter, na medida em que a competitividade passa pela contínua melhoria de processos e produtos, a tecnologia e a especialização são fatores primordiais para o sucesso empresarial.

São as pessoas e não as empresas que criam competências e geram resultados. Quem desenvolve

tecnologias (seja de produto, de processo ou de gestão) são as pessoas, assim como quem formula estratégias de marketing, equaciona recursos financeiros e decide investimentos. E são as pessoas que contratam e desenvolvem pessoas. Portanto, os resultados são consequência da atuação das pessoas, em todos os níveis da empresa, em sua rotina diária de trabalho. Tanto melhores os resultados quanto mais eficaz a atuação. Mas o que será necessário para que todos atuem sempre da maneira mais eficaz? A resposta, que nos parece unânime, é: capacitação e motivação.

A capacitação (o saber fazer), que envolve conhecimentos e habilidades, se resolve com educação e treinamento. Já a motivação (o querer fazer), que está no âmbito das atitudes e comportamentos, exige um ambiente organizacional propício, inerente ao estilo participativo de gestão. A participação gera comprometimento que, por sua vez, predispõe ao desafio e à realização; o reconhecimento da administração, reforçando esse comportamento, conduz ao crescimento. (Fig. 4)

Realização, reconhecimento e crescimento estão relacionados ao trabalho em si e correspondem a fatores que Frederick Herzberg denomina de motivadores. Contrapõem-se a fatores como salário, segurança e supervisão, as condições de trabalho, denominados de fatores de higiene. Na hierarquia de necessidades de Abraham Maslow os fatores motivadores teriam correspondência com as necessidades de estima e auto-realização e os de higiene estariam em nível das necessidades fisiológicas, de segurança e social. Estudos demonstram que os fatores motivadores respondem por volta de 80% para com a satisfação de

empregados no trabalho, enquanto que os de higiene por 20%. Inversamente, a insatisfação decorre de 70% de fatores de higiene e 30% de motivadores. Em outras palavras, os fatores que motivam empregados não são os mesmos que os tornam insatisfeitos, e vice-versa. E, o mais importante, parece ser intrínseco à natureza humana a necessidade de realizar o máximo possível de sua capacidade.

A influência da motivação na capacidade de realização de empregados tem sido largamente estudada e comprovada. William James, como resultado de pesquisa sobre o assunto (1890), constatou que ao trabalharem ao nível de 20 a 30% de sua capacidade os empregados conseguiam manter os seus empregos e que quando muito motivados alcançavam de 80 a 90% (Fig.5). A Hay do Brasil, consultora em recursos humanos, chegou a conclusão semelhante (mais de 100 anos depois, o mesmo quadro!) em pesquisa que realizou: "...que a metade dos trabalhadores não se esforça além do necessário para manter o emprego e a maioria (75%) admite que pode aumentar mais sua capacidade de trabalho" (Folha de S.Paulo, 20/06/91). O clima organizacional obtido com a adoção de um estilo participativo de gestão tende a garantir não só o interesse e a vontade de contribuir por parte dos empregados como também a gerar comprometimento, uma vez que facilita a integração de objetivos. A integração de objetivos, de acordo Douglas MacGregor, ocorre quando os objetivos da empresa são compartilhados por todos, administradores e empregados. Quanto maior a identificação de objetivos, maior será o aproveitamento do potencial de realização (Fig.6).

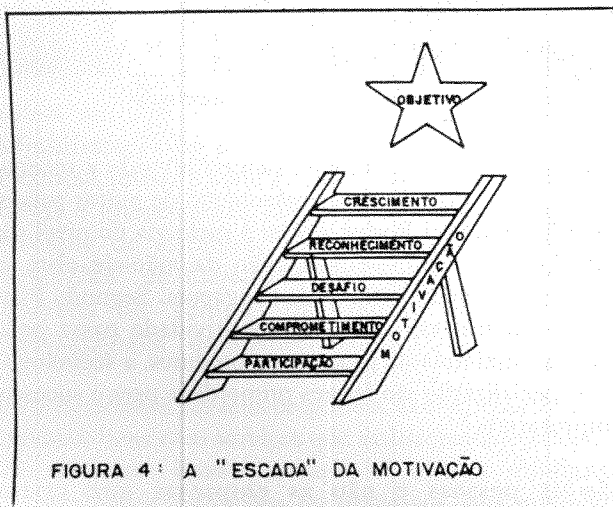


FIGURA 4: A "ESCALA" DA MOTIVAÇÃO

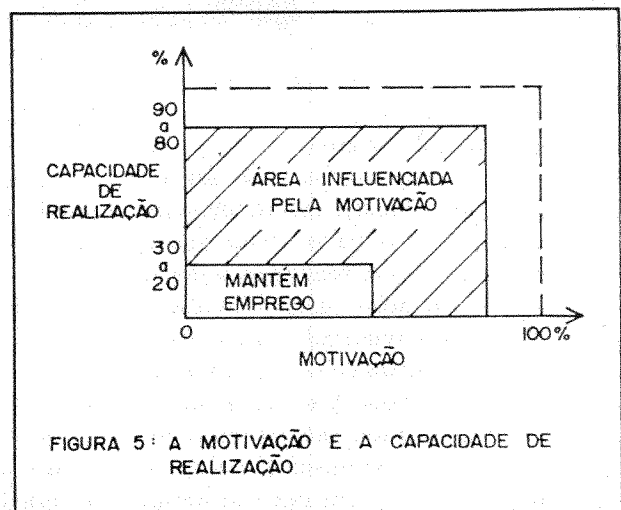


FIGURA 5: A MOTIVAÇÃO E A CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO



É muito comum participação ser confundida com atenção, convencimento e, até mesmo, sedução. Não raro, chefes pedem a opinião de subordinados a respeito de assuntos que já têm como decididos. Nessas situações, o verdadeiro intuito é o de convencer o pessoal do acerto de suas decisões e, assim, quebrar resistências (o que dificilmente será conseguido). Participação também não é pedir a contribuição de empregados para assuntos que eles sabem não ter a menor importância. Participação não está na forma mas no conteúdo. É abertura permanente a contribuições de empregados em questões relevantes ao seu trabalho, dentro de um esquema de parceria e co-responsabilidade pelos resultados.

A fronteira entre o emergencial - que eventualmente justificaria a adoção de um estilo autocrático - e o que é realmente importante para a sobrevivência da empresa é muitas vezes sutil. Mas é preciso evitar a tentação dos resultados fáceis, imediatistas. É simples e rápido cortar despesas mas não o é aumentar a participação de mercado, por exemplo. Likert, em "Novos Padrões de Administração", menciona pesquisas pelas quais pode-se concluir que em programas hierarquicamente controlados ainda que a produtividade seja conseguida mais a curto prazo, ela tende a se deteriorar com o passar do tempo. E que, ao contrário, com programas participativos a produtividade e a qualidade do trabalho tendem a aumentar continuamente. Com a participação, verificou-se uma melhoria em fatores como lealdade, atitudes, interesses e comprometimento (Fig. 7).

A gestão participativa pressupõe uma preocupação permanente com o desenvolvimento dos empregados, para o que o seu desempenho deve ser acompanhado. Mas, eles devem ser avaliados não só pelo que fizeram como também pelo que tentaram fazer; pela sua iniciativa. Os acertos reforçados positivamente com o reconhecimento e as falhas trabalhadas tendo como foco o desenvolvimento e a valorização da pessoa. A crença na importância das pessoas para o sucesso da empresa desencadeia uma saudável interação entre o seu melhor aproveitamento e o seu crescimento profissional. E contribui para um clima favorável ao alto desempenho. Somente assim, também as situações novas ou inesperadas - as que mais frequentemente compro-

metem os resultados -, principalmente as advindas de mudanças no ambiente externo, serão prontamente respondidas. É com ações inovadoras que os seus efeitos poderão ser, conforme o caso, minimizados, compensados ou melhor aproveitados. Mas sem abertura e confiança não existe inovação, tampouco iniciativa.

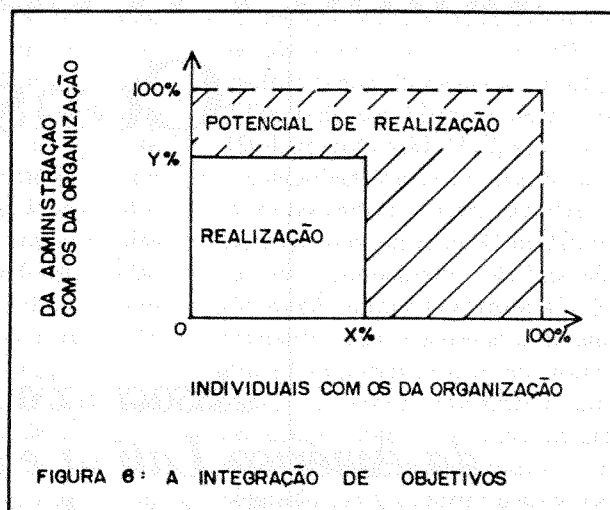


FIGURA 6 : A INTEGRAÇÃO DE OBJETIVOS

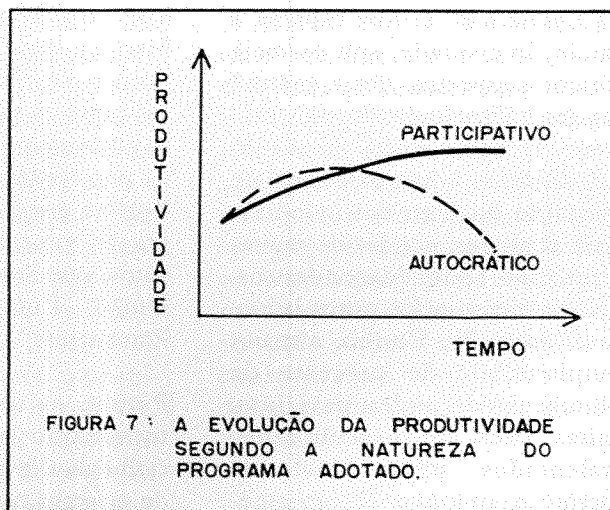


FIGURA 7 : A EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE SEGUNDO A NATUREZA DO PROGRAMA ADOTADO.

\* Sócio-Diretor da Melloni e Associados Consultoria Empresarial S/K Ltda  
Caixa Postal 3284 - CEP 30.112-970 - Belo Horizonte - MG - email:cmelloni@stinet.com.br