Gestão participativa motiva e melhora resultados

Fonte: O Estado de São Paulo, São Paulo, 2 dez. 2004. Empregos, p. Ce8.

Entendida por alguns como a oportunidade de os próprios colaboradores influenciarem nas decisões da empresa que os afetarão e, por outros, como uma filosofia de gestão que valoriza a capacidade dos funcionários de tomar decisões e resolver problemas, a gestão participativa conta com bons exemplos práticos espalhados pelo país. Entre eles, está a organização que conquistou, este ano, o título de melhor empresa para se trabalhar no Brasil, concedido pela revista *Exame* – a gaúcha Todeschini.

Com 450 empregados, a indústria de móveis adotou a administração participativa no início da década de 90, com a implantação do Sistema Todeschini de Excelência (Siste), programa de gestão da qualidade que procura enfocar, inicialmente, os fatores psicossociais da organização. "É a forma com a qual integramos princípios, crenças e valores éticos aos processos de trabalho, para a gestão de recursos e a realização de sua missão", explica o gerente administrativo-financeiro João Paulo Pompermayer.

O principal facilitador para o funcionamento da gestão participativa são os grupos operacionais, em que todos os colaboradores são divididos em equipes com a função de sugerir e implementar idéias. As sugestões podem referir-se a qualquer setor ou processo da empresa, desde que tenham o aval do líder de cada grupo. O reconhecimento às melhores sugestões é feito por meio de uma moeda interna – a "libra sisterlina" –, criada para remunerar os grupos pelas idéias implantadas. Seu valor está atrelado à obtenção das metas do Programa de Participação nos Resultados.

Segundo Pompermayer, esse modelo de gestão trouxe uma série de benefícios. "O clima organizacional melhorou, os colaboradores viram o quanto é preciso aprimorar-se educacionalmente e, com isso, a empresa criou incentivos educacionais. Foi uma espécie de 'efeito cascata', uma ação puxou outra", salienta.

Nos últimos dois anos, a Disoft Solutions, desenvolvedora de soluções em TI para o mercado financeiro, com 75 funcionários, vem implantando a gestão participativa e credita a ela parte do seu sucesso – o faturamento, de R$ 6,7 milhões de 2003, deve bater a marca dos R$ 7,5 milhões este ano. A Disoft trabalha a gestão da empresa em 23 comitês, com a participação de mais de 80% dos integrantes da equipe, que discutem semanalmente questões sobre os negócios. "Pode acontecer de uma tomada de decisão demorar um pouco mais que no modelo tradicional, mas, quando isso acontece, surge de um consenso e a execução acaba sendo mais rápida e objetiva", conta o presidente Cláudio Menezes.

Divulgação

Pompermayer, *da Todeschini: efeito cascata*

Ele também acredita que a gestão participativa torna a empresa mais criativa, pois os funcionários se sentem mais motivados e livres, já que há a valorização do conhecimento e da competência de cada um que está envolvido nos projetos. Segundo Menezes, no primeiro momento há descrença com as novidades e, em casos extremos, alguns funcionários pedem até demissão. "Fica aquele que realmente quer crescer na companhia."

MÉRITO OU MICO

Outra empresa a adotar a gestão participativa é a AlphaVille Urbanismo, empresa de desenvolvimento de grandes condomínios residenciais. Para a diretora administrativo-financeira Fátima Piña Rodrigues, quanto mais a empresa cresce, mais é necessária a preocupação com a participação das pessoas na gestão. "Todos temos que falar a mesma linguagem, ter as mesmas metas e um maior entendimento da organização. Quando há administração participativa, maior a necessidade de se desenvolverem canais de participação."

Divulgação

Fátima, *da AlphaVille: mesma linguagem*

Um dos canais utilizados para envolver os 104 funcionários distribuídos pelos nove empreendimentos administrados pela Alphaville Urbanismo é a caixa de sugestões virtual, cujas colaborações, enviadas pela intranet, são reconhecidas por meio de broches de "mérito" e "mico", conferidos pelo superintendente aos funcionários que fizerem jus por uma grande realização – o mérito – ou por uma falha jocosa, divertida – o mico. "A atividade lúdica ajuda a descontrair e diminuir a tensão que normalmente cerca reuniões sisudas", esclarece Fátima.

Os funcionários também participam do sucesso da empresa. Sempre dois colaboradores da sede são escolhidos, em sistema de rodízio, para acompanhar os eventos de lançamento dos empreendimentos. "Foi a forma encontrada para que o pessoal de suporte, que não se envolve diretamente nos lançamentos, também participe das festas", acrescenta a diretora.

Os números da empresa também são reflexo da adoção desse modelo de gestão. O quadro de pessoal cresceu mais de 2000% em dez anos e a empresa saiu de um residencial em Barueri (SP) para mais nove – Campinas e Santana de Parnaíba (SP), Belo Horizonte (MG), Curitiba, Londrina e Maringá (PR), Fortaleza (CE), Goiânia (GO) e Salvador (BA).

GRANDE TAMBÉM PODE

Para quem acredita que a gestão participativa só funciona em empresas de pequeno e médio porte, existe o caso da Marisol, possuidora de um grande contingente que compartilha as decisões. Com quase 6 mil empregados em unidades localizadas nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará, a empresa tornou esse modelo de gestão parte de sua cultura interna. Utilizando a filosofia de "liberdade com responsabilidade", a Marisol reconhece que o sucesso está diretamente relacionado com o grau de participação e comprometimento dos colaboradores para com os objetivos.

O gerente de RH Marcos Zick cita as quatro principais ações em que os trabalhadores têm participação direta na gestão: o planejamento estratégico que é desdobrado em ações dos departamentos; os grupos de Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), que participam com sugestões para melhoria de processos e do próprio ambiente de trabalho; o Programa de Participação nos Resultados, implantado em 1994 e que, ao longo deste período, tem, além do estímulo financeiro, proporcionado a possibilidade da participação dos colaboradores no processo de melhoria contínua das áreas e da empresa, bem como no compartilhamento das informações econômicas; e o Programa SOL - Segurança, Organização e Limpeza, em que os colaboradores integram a manutenção de um ambiente agradável e seguro.

Zick salienta que, independentemente da utilização de ferramentas ou programas específicos, a Marisol mantém uma relação de transparência com os colaboradores e estimula a constante participação na manutenção de um ambiente de trabalho participativo.