

PAULO STEFAN VILLAR DE QUEIROZ CSERMAK

**O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NA EXCELÊNCIA
EM GESTÃO**

**FORTALEZA
2008**

PAULO STEFAN VILLAR DE QUEIROZ CSERMAK

**O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NA EXCELÊNCIA
EM GESTÃO**

Monografia apresentada ao Centro de Treinamento e Desenvolvimento da Universidade Federal do Ceará, como exigência para obtenção do certificado de Pós-Graduação *lato sensu* no nível de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Neide Fernandes Monteiro Veras

FORTALEZA - CE
2008

PAULO STEFAN VILLAR DE QUEIROZ CSERMAK

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Paulo Stefan Villar de Queiroz Csermak

Profa. Dra. Neide Fernandes Monteiro Veras
Orientadora

Prof. Edilardo Viana de Avelar Júnior
Coordenador

À minha amada família, dedico.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Cibele da Costa Romão Csermak, e ao meu filho, Caio Costa Csermak, pelas ausências nos dias que antecederam a conclusão deste trabalho.

Aos chefes, líderes e colegas Andrea Vieira Novais e José Milton Alves pelo estímulo, apoio e confiança.

A todos os colegas da Gerência de Filial Administrar FGTS (GIFUG/FO) pela colaboração com a pesquisa e pelo convívio diário.

À Caixa Econômica Federal, na pessoa do Superintendente Nacional do FGTS, pela oportunidade concedida.

À professora Neide Fernandes Monteiro Veras pela orientação prestada.

A Deus por me permitir usufruir de sua criação.

“...o papel dos trabalhadores nos negócios deve capacitá-los a participar dos produtos e serviços produzidos e de uma maneira mais ampla, deve capacitá-los à participação construtiva do seu papel na sociedade” (Irvin Bluestone).

RESUMO

A administração participativa pode ser definida como o tipo de gestão que estimula o envolvimento mental e emocional dos empregados encorajando-os a contribuir com os objetivos da organização e assumirem a responsabilidade de alcançá-los. Nas últimas décadas, este estilo de administrar passou a ser visto pelas empresas como essencial para o sucesso em um mundo de economia globalizada e concorrência acirrada. Ao longo do tempo a prática evoluiu da mera busca por direitos trabalhistas até a participação direta dos empregados nas decisões da alta administração e nos resultados apresentados. Paralelamente a este processo, durante muito tempo e alheia à sua existência, se desenvolvia a gestão do serviço público no Brasil. Atualmente a preocupação dos gestores públicos com a qualidade prima pela busca da excelência, tendo como principal ferramenta o GESPÚBLICA, mais recente programa de qualidade criado pelo Governo Federal. A Gerência de Filial Administrar FGTS - GIFUG/FO, unidade administrativa da CAIXA responsável pela gestão regional do FGTS nos estados do CE, PI e MA, alinhada às políticas do Governo Federal, adota tanto o modelo de excelência de gestão do GESPÚBLICA, quanto as práticas de administração participativa. Para avaliar a relação direta entre essas duas práticas na referida unidade, foi realizada pesquisa baseada em observação participativa e em questionários aplicados a todos empregados. A pesquisa demonstrou que a adoção de uma administração baseada na participação contribui diretamente para o desenvolvimento de um sistema de gestão voltado para a excelência e para a geração de resultados, porém a atual estrutura de participação baseada em um conselho formado por empregados, cria um ciclo no qual os demais colaboradores não se sentem responsáveis em participar da gestão e perdem o interesse por ela, sobrecarregando os membros conselheiros que passam a fazer um esforço muito grande para envolver a todos. Tendo em vista a importância da gestão participativa para a excelência da gestão na GIFUG/FO, ao final do trabalho são apresentadas sugestões com o objetivo de fomentar a participação dos empregados, dentro de uma nova estrutura com vistas a assegurar a otimização das práticas de gestão e dos resultados gerados.

Palavras-chave: Administração Participativa, Busca pela Excelência, GIFUG/FO.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 1	Características da administração participativa.....	18
Figura 2	Comportamento do nível de controle dos dirigentes em relação aos métodos de tomada de decisão.....	26
Figura 3	Modelo de excelência em gestão pública.....	43
Figura 4	Organograma da VIFUG.....	48
Figura 5	Fluxo do FGTS.....	51
Gráfico 1	Grau de Participação nas decisões da GIFUF/FO.....	65
Gráfico 2	Grau de Participação nas decisões de sua Gerência de Serviço.....	66
Gráfico 3	Grau de contribuição de idéias, melhorias e inovações no âmbito da GIFUG/FO.....	66
Gráfico 4	Grau de contribuição de idéias, melhorias e inovações no âmbito de sua GS.....	66
Quadro 1	Principais características dos estilos de lideranças.....	23
Quadro 2	Estilos de liderança da Teoria Situacional.....	24
Quadro 3	GS: finalidades e principais atividades executadas.....	49

LISTA SIGLAS

BNH	Banco Nacional de Habitação
CCQs	Círculos de Controle da Qualidade
CGP	Conselhos de Gestão Participativa
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CAIXA	Caixa Econômica Federal
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GEAVO	Gerência Nacional de Administração do Ativo
GEPAS	Gerência Nacional de Administração do Passivo
GERFU	Gerência Nacional de Gestão da Rede do FGTS
GIFUG	Gerência de Filial Administrar FGTS
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GS	Gerência de Serviço
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PPA	Plano Plurianual
PQAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
SEMOR	Secretaria da Modernização
SUFUG	Superintendência Nacional do FGTS
VIFUG	Vice-Presidência de Fundos e Loterias

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E SUA CONCEITUALIZAÇÃO	15
Fundamentação teórica.....	15
<i>Conceitos, princípios e características</i>	<i>15</i>
<i>Elementos da gestão participativa</i>	<i>18</i>
Evolução histórica	29
<i>A origem</i>	<i>29</i>
<i>A evolução no Brasil.....</i>	<i>30</i>
<i>Situação atual.....</i>	<i>32</i>
3 A EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	34
Evolução histórica: gestão pública x qualidade.....	34
O modelo de excelência em gestão pública.....	40
4 A GIFUG/FO.....	46
Breve histórico	46
Estrutura e demais características.....	47
Histórico da excelência.....	52
5 ESTUDO DE CASO	56
A gestão participativa na GIFUG/FO.....	56
Contribuições da Administração Participativa na busca pela Excelência da	
Gestão na GIFUG/FO	59
<i>Liderança.....</i>	<i>60</i>
<i>Estratégias e Planos</i>	<i>60</i>
<i>Cidadãos e Sociedade.....</i>	<i>61</i>
<i>Informações e Conhecimento</i>	<i>62</i>
<i>Pessoas</i>	<i>63</i>
<i>Processos.....</i>	<i>64</i>
Apresentação dos Resultados dos Questionários.....	64
<i>Resultados apresentados pelos empregados sem função gerencial.....</i>	<i>65</i>
<i>Resultados apresentados pelos gestores</i>	<i>67</i>
6 CONCLUSÃO	69

REFERÊNCIAS76

APÊNDICE A79
APÊNDICE B

1 INTRODUÇÃO

A nova realidade mundial exige práticas gerenciais inovadoras, arrojadas e eficientes, nas quais as decisões possam ser tomadas rapidamente e as ações sejam compartilhadas. A sobrevivência e o desempenho da empresa passam a ser responsabilidade de todos na organização: níveis estratégicos, táticos e operacionais, eliminando o individualismo e a hierarquia naquilo que compromete a participação do colaborador.

A empresa que deseja bons resultados na era da informação precisará adotar um modelo participativo de gestão, ser flexível e adaptável aos ambientes de mudança, se estruturar de tal forma que sua participação possa alcançar a plenitude, ou seja, cada colaborador contribuindo com sua parcela de contribuição na construção da grande obra: a empresa.

Embora seja uma prática relativamente nova na gestão empresarial brasileira, a origem da administração participativa remete ao início do século XX, quando a americana Mary Parker Follett defendia a idéia de que as organizações deviam funcionar como redes ou grupos de trabalho focados no relacionamento humano.

A teoria referente ao tema, geralmente, é apresentada como uma política comum na gestão de pessoas, e ainda não são muitos os estudos que se dedicam a analisá-la sob a ótica mais ampla da Teoria Geral da Administração, ou seja, sua relação com todas as partes da organização. Esta é uma das propostas do trabalho acadêmico aqui apresentado.

A Gestão Participativa além de ser uma prática salutar, é essencial à evolução das organizações e superação das dificuldades impostas pelo atual cenário globalizado, devendo ser amplamente difundida e utilizada.

Apesar de sua teoria já ser conhecida pelos gestores brasileiros desde a recuperação do Japão após a década de 70, de fato, a sua prática tem sido pouco utilizada nas empresas brasileiras. Desta forma, o objetivo geral do presente trabalho é analisar como a administração

baseada na efetiva participação dos empregados contribui para o alcance da excelência da gestão na Gerência de Filial Administrar FGTS em Fortaleza – GIFUG/FO.

A GIFUG/FO é uma unidade administrativa autônoma vinculada à Superintendência Nacional de Fundo de Garantia - SUFUG, compondo, assim, a estrutura responsável pela gestão do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS na Caixa Econômica Federal – CAIXA. Em 2004, iniciou um programa de incentivo à participação dos empregados na gestão, com a elaboração de Planejamento Estratégico Participativo e a criação de Conselhos de Gestão Participativa – CGP em cada filial. Por esse motivo acredita-se que a GIFUG/FO é uma instituição em que as práticas de administração participativa já estão estabelecidas, sendo, portanto, um excelente objeto de estudo da teoria.

A escolha do objeto estudado teve em vista, também, a possibilidade de sugerir modificações no âmbito da realidade tratada pelo trabalho, o acesso a dados relevantes, e a facilidade de observação dos comportamentos e práticas comuns na organização abordada.

Os objetivos específicos necessários para se atingir o objetivo geral descrito foram especificados da seguinte forma: conceituar a administração participativa e a excelência da gestão; apresentar a evolução da Gestão no Serviço Público Brasileiro e na GIFUG/FO, a busca pela excelência e as práticas de administração participativa utilizadas; avaliar qualitativamente o nível de participação na GIFUG/FO; analisar o resultado apresentado pela GIFUG/FO durante a pesquisa e a relação entre a administração participativa e a busca pela excelência na unidade.

A escolha do tema deste trabalho se deve ao momento vivido pela GIFUG/FO, em que o uso de uma gestão baseada na participação dos empregados completou quatro anos. Essa modalidade de gestão é considerada uma das causas responsáveis pela otimização dos resultados e padrões de trabalho e pela melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos empregados.

O questionamento central que serviu de orientação para o trabalho desenvolvido na GIFUG/FO diz respeito à efetividade de seu sistema de gestão participativa.

A investigação teve como base a premissa de que o alcance dos atuais padrões de trabalho, considerados de excelência pelas demais unidades da CAIXA, e da boa reputação do seu quadro de pessoal e ambiente de trabalho, se deve também à adoção de um sistema de gestão participativa.

Para a investigação do processo, foram utilizados como ponto de partida a evolução histórica da organização e o seu processo de administração participativa. Procura-se verificar a ligação da adoção de um sistema de gestão que contempla a participação dos empregados com os resultados obtidos pela GIFUG/FO, por meio da contraposição entre as informações coletadas e o desempenho aferido pelos respectivos indicadores.

Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter, preponderantemente, qualitativo. Para tanto, foram empregados textos de caráter histórico e a comparação de dados entre diferentes períodos, apresentados na modalidade de estudo de caso participativo e indutivo, na qual a principal técnica utilizada para coleta de dados foi a observação. Desta forma, buscou-se tratar o assunto com a maior precisão e clareza, possibilitando uma visão mais ampla e concreta dos fatos.

A utilização da observação em preferência a outras técnicas de pesquisa se deu pela possibilidade de considerar uma variedade de situações ou acontecimentos “que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real” (CRUZ NETO, 1994, p.60). Porém, questionários também foram utilizados para complementar os dados obtidos a partir da observação.

Trata-se de uma observação participante que, ao contrário da observação informal, pressupõe a integração do investigador ao grupo investigado, ou seja, o pesquisador deixa de ser um observador externo dos acontecimentos e passa a fazer parte ativa deles. No estudo em questão, o pesquisador possui um estilo de vida e de trabalho semelhante ao do grupo pesquisado.

A escolha da metodologia de estudo de caso dá a oportunidade para que a Administração Participativa presente na GIFUG/FO seja estudada em profundidade e de

maneira efetiva dentro do período de 2004 a 2007, apesar de haver uma grande variedade de fatores e relacionamentos e de aspectos muito recentes, emergentes, na vida da unidade pesquisada.

O uso da abordagem qualitativa tem por objetivo compreender os indivíduos envolvidos no estudo com base nos seus pontos de vista, tornando indispensável a presença do pesquisador, principal instrumento da pesquisa.

O universo da pesquisa é o total de empregados com ou sem cargo gerencial que compõem a GIFUG/FO. A definição do número de participantes se deu em virtude da facilidade de medição da participação de cada empregado no processo.

Para preservar o encadeamento lógico, a exposição detalhada e ordenada do tema, o estudo foi dividido em seis capítulos organizados da seguinte maneira: o primeiro capítulo é a introdução, onde se inicia o trabalho expondo dissertativamente o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a importância sócio-científica do trabalho e a maneira que se processou a pesquisa; o segundo capítulo é uma contextualização a respeito da Administração Participativa, onde são expostos seu histórico, definições e características; no capítulo 3 é feita a contextualização da Excelência na Gestão segundo os preceitos do Programa de Qualidade da Gestão Pública, do Governo Federal; a apresentação da GIFUG/FO é feita no quarto capítulo, por meio de seu histórico, evolução da gestão e características organizacionais; o capítulo cinco, por sua vez, traz o estudo de caso em si, com a pesquisa, os resultados obtidos, e as considerações relevantes. O último capítulo é a conclusão, que analisa a relação entre a gestão participativa na GIFUG/FO e os resultados apresentados antes e durante a utilização deste tipo de gestão.

2 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E SUA CONCEITUALIZAÇÃO

Fundamentação teórica

Conceitos, princípios e características

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para algo) e *minister* (pessoas). Raymundo (1992) designa como a relação que envolve a faculdade de se determinar um determinado processo que deve ser executado com vistas ao melhor desempenho da organização.

Segundo Ferreira (1996), participar significa fazer saber, comunicar, anunciar; envolver-se; tomar parte em; associar-se pelo sentimento, pelo pensamento; solidarizar-se com.

Para Paterman (1992), participar consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influência pode variar pouco ou muito. Participação é um caso especial de delegação, na qual o subordinado obtém maior controle e maior liberdade de escolha em relação as suas próprias responsabilidades.

Pode-se entender, ainda, por participação 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.

Num conceito inicial, administração participativa pode ser compreendida como a prática de se buscar o melhor desempenho para a organização, por meio do direcionamento da execução dos processos, baseado na comunicação, sensibilização e envolvimento das pessoas.

De outra forma, a administração participativa pode ser definida como a valorização da participação das pessoas no processo de tomada de decisão e solução de problemas.

Ainda, a administração participativa “é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações” (MAXIMIANO, 1997, p.322).

É comum se ouvir nas mais diversas instituições que os empregados devem vestir a camisa da empresa em que trabalham. Mas, a verdade é que, só "vestir a camisa", não é suficiente, é preciso "fazer a camisa", mais do que isso, independentemente da sua posição na empresa, todos precisam "suar a camisa". Por meio dessa perspectiva, pode-se afirmar que a administração participativa permite que todos “suem juntos para produzir e vestir as camisas da empresa”, é o que afirma Maximiano (1997).

A participação dos empregados não é algo comum nos modelos administrativos convencionais, pois alguns paradigmas aceitos alienam os empregados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização, desperdiçando o potencial de contribuição das pessoas.

De fato, a administração participativa é tida como um dos novos paradigmas da administração, mas para que sua adoção acarrete mudanças e resultados positivos, se faz necessária, primeiramente, a mudança na mentalidade das pessoas envolvidas.

A administração participativa, ao contrário dos estilos tradicionais de gestão, faz uso de conceitos como: informar, envolver, delegar e consultar, tornando-se, por si só, uma excelente maneira de envolver os empregados, melhorar a qualidade das decisões, otimizar o processo de aprendizagem organizacional, estimular o desenvolvimento do capital intelectual, aumentar a competitividade da organização e motivar empregados.

Maximiano (1997) comenta ainda que administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com usuários, fornecedores, e concessionários da organização. É através da participação que os profissionais se envolvem com os objetivos e resultados das organizações e se sentem parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura organizacional.

Em conformidade com Magalhães (2005), as empresas precisam promover um estilo de administração dinâmico, democrático e de valorização das pessoas que a compõem. Dessa forma, passa a existir verdadeiro compromisso e cumplicidade. Todos os empregados, independente do nível hierárquico, dividem responsabilidades, participam do estabelecimento de objetivos e metas, debatem decisões e traçam os rumos do negócio. Prevalece a discussão de idéias, o respeito pela opinião alheia, a aceitação de experiências vivenciadas pelos outros, tudo baseado num diálogo aberto, franco, cristalino.

Storch (1985) concluiu por meio de sua pesquisa com empresas americanas que a aplicação das práticas de administração participativa, reflete diretamente na melhoria de qualidade e no aumento da produtividade, por que reduz o absenteísmo, acaba com as greves, diminui a rotatividade de pessoal, facilita a adaptação às mudanças e a assimilação de novas tecnologias pelos empregados.

Katz e Kahn (1987), por sua vez, entendem que o envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seus próprios objetivos pessoais, resulta em uma variedade de condutas que apóiam a missão da organização de obter maior produtividade e rentabilidade. O indivíduo vê a organização como sua própria criação, ao participar das decisões e de suas recompensas, de modo que a organização se torna parte dele e ele parte dela.

Assim, quando as pessoas percebem que são partes integrantes e importantes do processo, trabalham com mais empenho, satisfação e motivação. Ao contrário, se ficarem excluído do processo, tornam-se "alienados" e passam a agir de maneira puramente mecânica. Pior do que isso, não têm nenhum envolvimento, nem comprometimento. Logo, se os recursos humanos da empresa não estão alinhados e focados naquilo que a empresa espera deles, como poderão produzir resultados satisfatórios?

Quando os funcionários se sentem pessoalmente envolvidos com um projeto ou uma empresa, dedicam-se mais ao trabalho intenso para atingir as metas pessoais e gerais. Quando se pede aos funcionários para lembrarem de uma época em que se viam diante de demandas gigantescas e verbalizarem seus sentimentos sobre o trabalho necessário a atender aquelas demandas, citam, quase com unanimidade, sua sensação de envolvimento em uma visão comum (ULRICH, 2001, p.170).

No processo participativo é possível aprender, modificar, aperfeiçoar, evoluir, pensar e agir - coletivamente ou não. Assim, surge a inovação, a engenhosidade, a pró-atividade, fazendo com que os objetivos comuns, que interessam a todos, se sobreponham aos interesses individuais. Os relacionamentos se fortalecem e o espírito de cooperação torna-se imperioso.

Em resumo, a figura 1 apresenta o diagrama com as principais características da administração participativa:



Figura 1 – Características da administração participativa.
Fonte: Criação do autor.

Elementos da gestão participativa

A administração participativa, ao contrário de outras abordagens comuns na teoria da administração de empresas, não finda em si mesma, é na verdade a aplicação de diversas práticas que dão maior liberdade e autonomia aos empregados.

Ao analisar as abordagens dos diversos autores sobre o tema, destacam-se quatro fatores comuns em praticamente todos os pensamentos, são elementos essenciais que devem ser estabelecidos previamente para o sucesso da administração participativa. Tais fatores são apresentados em maiores detalhes a seguir, quais sejam: canais de comunicação livres,

objetivos e eficientes; situação de liderança favorável; participação no negócio e nas decisões; e, participação nos lucros e resultados.

a) Canais de comunicação livres objetivos e eficientes

Sem canais de comunicação livres, objetivos e eficientes, as organizações não teriam como realizar o importante papel de ouvir os seus diversos públicos, sejam eles funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, imprensa, parceiros e comunidade, dentre outros.

Assim, não seria possível usufruir um dos principais benefícios da Administração Participativa, o conhecimento advindo da análise das informações fornecidas pelas pessoas, cujas diversificadas perspectivas sobre a organização e o mercado permitem o desenvolvimento de uma visão sistêmica muito mais ampla do negócio em que se está inserida.

Além de ouvir, a organização necessita desdobrar as informações aos seus subordinados e demais destinatários estratégicos (clientes, parceiros, etc.), estimulá-los para a discussão de questões relacionadas aos negócios da empresa e fomentar a geração de *feedback*. Ou seja, é preciso criar mecanismos que permitam o trânsito livre de informações em todas as direções, uma verdadeira rede de comunicação. Desta forma a gestão pode ser feita, baseada em informações sólidas e atualizadas.

A comunicação deve ser autêntica, usando verdade como princípio; rápida e competente; respeitar as diferenças individuais; utilizar antigas e novas tecnologias; ser gerenciada por pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 1997, p.53).

As ferramentas de comunicação aumentam a eficiência dos canais disponibilizados, uma vez que otimizam o tráfego e o correto direcionamento da informação ao destinatário, de maneira mais rápida e mais clara. As mais utilizadas atualmente pelas empresas, de acordo com o público-alvo, são:

- Para clientes: pesquisas de avaliação de produtos e serviços, revistas dirigidas ou não, jornais, mensagens por e-mail, mala direta, ouvidoria externa, página na internet, caixa de sugestões, cartazes e folderes;

- Para funcionários: programas de sugestões, pesquisa de clima organizacional, contato direto informal, enquetes, revistas dirigidas, entrevistas, manuais, ouvidoria interna, intranet, e-mail, reuniões, palestras, treinamentos, relatórios, caixa de sugestões, memorandos, boletins informativos e quadro-mural;
- Para parceiros e fornecedores: mala direta, ofícios, reuniões, palestras, treinamentos, extranet e boletins informativos;
- Para a comunidade: internet, revistas, jornais e relatórios (balanço patrimonial e social);
- Para acionistas e governo: extranet, internet, mala direta, ofícios, relatórios e e-mail.

Porém, a eficiência da comunicação não se limita à qualidade dos canais ou ferramentas disponibilizados, as pessoas que compõem a organização precisam estar preparadas, técnica e emocionalmente para o uso desses meios.

De nada adiantaria criar canais eficientes e livres de interferência, quando o emissor ou o receptor da mensagem não tem maturidade ou conhecimento suficiente para receber uma informação ou feedback negativo, ou ainda quando não sabe como utilizar as informações.

b) Liderança forte e alinhada às diretrizes da empresa

Não faz muito tempo, o papel dos funcionários era executar e obedecer, enquanto o papel dos chefes era pensar e comandar. No mundo globalizado e competitivo, o sistema de trabalho mudou. Hoje as empresas são estruturadas em células e divididas por processos, nesse esquema não cabe mais um chefe. Cada funcionário é dono de seu processo e precisa cuidar dele da melhor forma possível. Ao lado deles está o líder, aquele que pode até ganhar mais e estar mais alto na hierarquia organizacional, mas que está ali para facilitar a vida de todo mundo.

Acerca de liderança, Minicucci (1995, p.232) comenta ser a mesma “a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”.

Liderar consiste também em eliminar o medo, ouvir sempre e estimular a criatividade aproveitando idéias para a solução de problemas e para a aprendizagem organizacional,

gerando uma continuidade de aperfeiçoamentos. Dessa forma os empregados têm a oportunidade de participarem dos problemas e soluções da organização.

O chefe, que só dá ordens e exige obediência, bloqueia o potencial do ser humano, torna-se autocrático e inibe o potencial criativo de sua equipe, criando um ambiente de terror e burocracia.

Os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente, ou seja, elas sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles.

Diante disso, uma pessoa passa a ser líder quando é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. E o grupo pode selecionar, eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios (como habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, propriedade etc.) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Possuir uma liderança forte e alinhada às diretrizes organizacionais é fundamental, uma vez que o funcionário, por mais motivado que seja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas idéias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância, ou seja, às pessoas com quem se relaciona.

As estratégias e metas estabelecidas pela alta administração só serão alcançadas se os líderes de médio e baixo escalão tiverem internalizado os valores e diretrizes da organização, uma vez que eles direcionarão as equipes na execução dos processos do negócio.

Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder prestativo, companheiro, que compartilhe conhecimento, e estimule a criação e a inovação, tanto melhor para a empresa. Em contrapartida, se ele não encontrar quem dê valor a suas

idéias, lhe estimule e ofereça condições boas para realização do trabalho, ou ainda, se for limitado e impedido de pensar, vai trabalhar desmotivado e não alcançará os resultados esperados.

Em uma concepção retrógrada, mas ainda muito comum em algumas empresas, a principal função do líder é controlar, geralmente de maneira rígida e sem respeito ao empregado. Neste contexto, Júlio Torres¹ afirma que o melhor controle é aquele que atribui maior autonomia e poder de decisão ao funcionário, desde que seja acompanhado de um aumento na responsabilidade pelas decisões tomadas, é o chamado *empowerment*.

A seguir, destacam-se algumas idéias de Semler (2002), referentes à importância da liberdade em uma Administração Participativa:

- As pessoas só trabalham à vontade quanto têm liberdade;
- Quanto menos controladas mais responsáveis as pessoas se tornam;
- A administração participativa é complexa na prática, assim como o exercício da democracia é mais trabalhoso do que a ditadura;
- A verdade da empresa está com os seus funcionários e não nos corredores executivos ou na discussão sobre o futuro de commodities

A teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade se refere a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. O quadro 1 a seguir, proposto por Chiavenato (2005) fornece uma idéia das principais características de cada um desses estilos de liderança.

¹ Professor do CETREDE

Autocrática	Democrática	Liberal
<p>Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;</p> <p>O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;</p> <p>O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;</p> <p>O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</p>	<p>As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;</p> <p>O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;</p> <p>A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;</p> <p>O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas;</p> <p>O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.</p>	<p>Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;</p> <p>A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;</p> <p>Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</p> <p>O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;</p> <p>O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.</p>

Quadro 1 - Principais características dos estilos de lideranças.

Fonte: Chiavenato, 2005, p.187.

Outra concepção aceita pelos especialistas no assunto é a de que a liderança é um misto de qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características das situações na qual se encontra (BAVELAS, 1977).

Segundo a abordagem da Teoria Situacional, liderança pode ser identificada no líder que se comporta de um determinado modo ao tratar individualmente os membros do seu grupo e de outro quando se dirigirem a este como um todo, dependendo do nível de maturidade das pessoas que o mesmo deseja influenciar.

A liderança situacional não só sugere o estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de maturidade, como indica a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, se o líder não for capaz de adotar o estilo desejável. Estes conceitos são válidos em qualquer situação em que alguém pretende influenciar o comportamento de

outras pessoas. Num contexto geral, ela pode ser aplicada em qualquer tipo organizacional, quer se trate de uma organização empresarial, educacional, governamental ou militar e até mesmo na vida familiar.

Na Teoria Situacional existem quatro estilos de liderança: "Determinar", "Persuadir", "Compartilhar" e "Delegar". Estes estilos resumem uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento, estabelecendo objetivos e definindo os papéis das pessoas que são dirigidas pelo líder, conforme exposição no quadro 2 que se segue.

Determinar	Para maturidade baixa. Pessoas que não tem nem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são seguras de si. Este estilo caracteriza-se pelo fato de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. ESTILO APROPRIADO: Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.
Persuadir	Para maturidade entre baixa e moderada. Pessoas que não tem capacidade e sentem disposição para assumir responsabilidades, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. A maior parte da direção a ser tomada neste estilo ainda é dada pelo líder. ESTILO APROPRIADO: Comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.
Compartilhar	Para maturidade entre moderada e alta. As pessoas possuem capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer, por não estarem seguras de si mesmas. O líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder facilitar a tarefa e a comunicação. ESTILO APROPRIADO: Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.
Delegar	Para maturidade alta. As pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. São psicologicamente maduros, não necessitando de uma comunicação acima do normal ou de um comportamento de apoio. ESTILO APROPRIADO: Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

Quadro 2 – Estilos de liderança da Teoria Situacional.

Fonte: <http://umtoquedemotivacao.wordpress.com/2008/02/15/lideranca-situacional>.

A delegação e o compartilhamento são os estilos de liderança que devem predominar em uma organização administrada de forma participativa, mas são condições difíceis de serem estabelecidas por alguns chefes, principalmente por que depende diretamente do nível de maturidade da equipe.

Por isso, o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a realizar as tarefas de maneira autônoma. Esse desenvolvimento deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança às diversas situações encontradas.

Independente do grau de maturidade do indivíduo ou grupo, podem ocorrer algumas mudanças. Quando, por qualquer razão, o desempenho de um liderado começar a regredir e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá fazer uma reavaliação do nível de maturidade e dar o apoio sócio-emocional e a direção apropriada que o liderado necessitar.

Desta forma, a empresa, antes de praticar a gestão participativa, deve capacitar e orientar as pessoas para que atinjam um nível de maturidade compatível com esse estilo de administração. Para tanto, devem:

- Disseminar e garantir a internalização dos princípios e valores da empresa;
- Selecionar pessoas seguras, maduras e que confiem no trabalho em equipe;
- Automatizar as rotinas consideradas por demais operacionais, por meio do uso de novas tecnologias, agregando valor e aumentando a complexidade do trabalho a ser realizado;
- Criar uma cultura de auto-desenvolvimento dos empregados que permita a aprendizagem organizacional contínua.

Assim, os empregados terão maturidade suficiente para produzir dentro de um ambiente liberal e de livre participação, pois terão maior interesse e maior conhecimento sobre o trabalho, tomarão iniciativas e assumirão as respectivas responsabilidades.

Este trabalho não tem a pretensão de definir um tipo específico de líder para o sucesso da administração participativa, apenas fica claro que obterá melhores resultados, o líder que souber se comportar de maneira a maximizar o potencial de sua equipe nas diferentes situações vivenciadas no dia-a-dia de trabalho.

De outra forma, por razões óbvias, um líder autocrático ou tirano jamais conseguirá atingir um nível de colaboração e confiança de sua equipe a ponto de gerar resultados em uma empresa que pratique a Administração Participativa.

c) Participação nas decisões de trabalho

O envolvimento nas decisões está um grau acima em relação ao nível de participação dos empregados se comparado ao simples uso da livre comunicação em uma organização cuja liderança é forte e alinhada às diretrizes organizacionais.

Na comunicação existe participação, mas no momento em que as decisões são tomadas de forma compartilhada ou delegada, esta participação se concretiza, podendo se dar de várias maneiras e com diferentes graus de envolvimento, pois algumas decisões, mesmo para a organização que adota a administração participativa, são tomadas de forma independentes, sem consulta.

Mas, de fato, para o sucesso da gestão participativa é necessário um esforço para que as decisões sejam discutidas e deliberadas pelo grupo. O grupo pode tanto opinar sobre propostas trazidas para discussão ou consulta (decisão consultiva), como elaborar as propostas em conjunto. Outras decisões são delegadas às equipes ou pessoas que recebem poderes para a tomada de decisão sem consulta e revisão pela administração (auto-gestão).

A figura 2 demonstra como se comporta o nível de controle dos dirigentes em relação aos métodos de tomada de decisão.

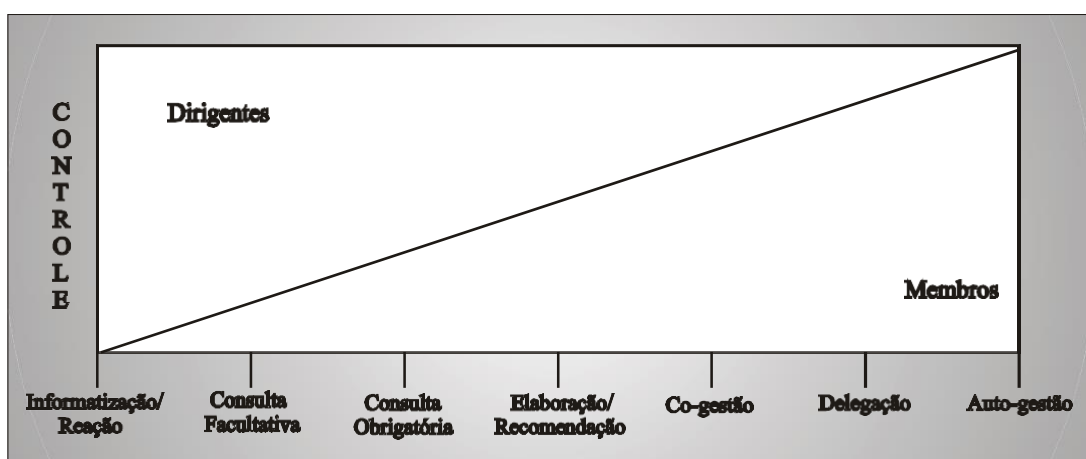


Figura 2 - Comportamento do nível de controle dos dirigentes em relação aos métodos de tomada de decisão.

Fonte: Prof. Antonio Marcos (s/d).

As formas de participação podem ser: direta, dirigida ao indivíduo, ou indireta, destinada aos empregados, considerados coletivamente. Dentre os exemplos mais comuns de aplicação dessas formas, conforme Martin (1996), se destacam:

- em participação direta: *empowerment*, rotação de cargos, trabalho em equipe e auto-gerenciamento;
- em participação indireta: comitês/conselhos de empregados, negociações coletivas, co-gestão e auto-gestão.

Para Martin (1996 p.34) “a maioria dos funcionários, quando desafiados a participar das decisões no trabalho, pode melhorar seus processos de trabalho. Muitas pequenas melhorias resultam em grandes mudanças na qualidade, produtividade e satisfação do cliente”.

No início da disseminação da Administração Participativa durante a década de 90, no Brasil, as organizações limitavam a participação no processo de tomada de decisões ao que pode ser chamado de participação concedida: onde se abria espaço para opinar, discutir, sugerir e até participar na tomada de decisões, porém não havia participação no poder de decisão.

Porém, é justamente quando busca-se maior comprometimento, co-responsabilidade por resultados por parte dos colaboradores, que a participação na tomada de decisões deve ser para valer, ou seja, deve haver partilha no poder de decisão.

Talvez seja esta a razão porque a gestão participativa não conseguiu avançar muito no meio empresarial: o receio de ter que entregar o poder de decisão e perder o domínio. De maneira geral, como dito anteriormente, a administração participativa necessita de uma mudança mental, tanto dos administradores como dos funcionários. Para Semler (2002) o maior obstáculo para a implantação de uma gestão participativa é a alta administração, que na maioria das vezes não acredita que seus funcionários sejam adultos pensantes, capazes de tomar decisões sobre os processos que executam.

d) Participação nos lucros ou resultados

A participação nos resultados é uma forma de recompensa pela participação anterior na empresa, ou seja, se o funcionário participou dos processos e das decisões, gerando inovações, soluções, aumentando as receitas, entre outros, é justo que os resultados sejam compartilhados.

A estratégia de participação nos resultados envolve a participação financeira dos colaboradores no resultado financeiro da organização, podendo ser, conforme Maximiano (1997, p.336) “a participação no faturamento, nos incrementos nas receitas, nas economias ou ganhos de produtividade, nos lucros e na propriedade”.

Se a participação nos lucros ou resultados se transformar em algo burocrático, está fadada ao insucesso. Os empregados passam a contar com tal participação como líquida e certa, pois independe da performance da empresa.

É diferente quando a participação orienta o comportamento para buscar resultados, e a empresa, conseguindo tais resultados, recompensa o empregado com diferentes percentuais de participação.

Se o envolvimento e dedicação dos empregados no negócio, não forem suficientes para convencer uma organização que adota uma administração participativa a compartilhar seus lucros e resultados com os empregados, vale ressaltar que a Lei nº 10.101/00 determina que os valores distribuídos a título de participação não constituem base de cálculo para qualquer encargo trabalhista e ainda podem ser deduzidos como despesa operacional para as empresas que adotam o lucro real, caracterizando desta forma, um ganho financeiro imediato para a empresa, com a redução da tributação sobre o lucro.

Apesar de os quatro elementos apresentados neste item serem fatores críticos de sucesso, não se pode dizer que a ausência de um ou mais deles impedirá o êxito de uma Administração Participativa. Nos casos em que não haja a co-existência de todos os fatores, a prática poderá funcionar bem, mas não estará em vigor em toda sua plenitude, pois o grau e o

tipo de participação pode variar de acordo com a organização e às vezes, na própria organização.

Assim, numa mesma organização pode-se encontrar características participativas e em outros aspectos da mesma organização elas não estarem presentes.

A implantação dos quatro fatores e a sinergia criada por eles só trará os resultados esperados, se toda a organização estiver realmente envolvida no processo de administração participativa, este não pode ser um projeto de uma ou poucas pessoas, todos devem se sentir donos dessa idéia.

Evolução histórica

A origem

A Administração Participativa surgiu impulsionada pelo desafio da competitividade. A abertura dos mercados e a globalização da economia, entre outros fatores, criaram um ambiente de competitividade que obrigou as empresas a focalizar o planejamento estratégico em duas prioridades: satisfação dos clientes e aumento da produtividade.

Comenta Marques (1997), que no início da década de 1960, o interesse pelo tema da participação no trabalho ou pela administração participativa foi enfatizado no mundo ocidental, principalmente a partir do declínio da hegemonia econômica dos Estados Unidos, caracterizado pela queda da produtividade das suas empresas e conseqüente perda de competitividade dos seus produtos frente aos produtos orientais em quase todos os mercados do mundo, inclusive em suas próprias fronteiras.

Além da maior produtividade e menores preços dos produtos japoneses e coreanos, os Estados Unidos também tinham sido superados em relação a qualidade dos bens produzidos.

Essa mudança de cenário despertou a preocupação do governo americano que incentivou estudiosos e acadêmicos da época a realizarem pesquisas com o intuito de

identificar as causas do declínio das organizações locais e as medidas necessárias para recuperação do potencial perdido.

A principal causa identificada pelos estudos realizados foi o estilo de administração em vigor na maioria das empresas, autoritário e baseado em um sistema de liderança no qual o empregado é um mero executor das idéias do chefe. Um dos paradigmas vigentes era de que o chefe era pago pra pensar e somente ele tinha as idéias boas, os demais empregados eram pagos para trabalhar, pois não tinham capacidade de ter idéias tão boas quanto às dos chefes.

Este tipo de administração engessava as organizações tornando-as pesadas e lentas, e impedia que os trabalhadores, executores dos processos e rotinas, colaborassem para a melhoria dos processos produtivos, assim, grande parte do potencial humano era desperdiçado.

Por esse motivo era vital que se procurasse orientar as empresas para a descentralização do poder, para a adoção de estruturas flexíveis e para disposições que se adaptassem às necessidades humanas e que dessem vazão à potencialidade latente. Assim surgiram as primeiras teorias sobre a efetiva participação dos empregados na administração das empresas, baseadas principalmente no modelo participativo japonês, reconhecido como responsável pela recuperação da sua economia no pós-guerra.

A evolução no Brasil

A Gestão Participativa começou a ser aplicada nas empresas brasileiras na década de 1970, por meio da disseminação de conceitos e informações relacionadas a custo, produtividade, margem de contribuição, estoques, consumo de matérias-primas, uso de mão-de-obra e hora-extra entre os empregados. As empresas adeptas objetivavam aumentar a produção, reduzir custos, eliminar os desperdícios e melhorar a qualidade dos produtos por meio de discussões fundamentadas realizadas dentro de cada setor da empresa (MARQUES, 1997).

Apesar de estar ainda em um estágio embrionário o aumento da participação dos empregados era visto pelos especialistas como algo insólito e muito curioso. Além disso, a

ampliação da intervenção dos trabalhadores e a utilização de sugestões dos empregados apareciam como algo incomum e lembravam idéias de autonomia operária e interferência na gestão das empresas pelos trabalhadores, que causavam desconforto para o governo militar vigente.

A teoria era tão inovadora nos anos 70 que nem os sindicatos entendiam bem as idéias de participação nas decisões, até mesmo as comissões de fábrica eram vistas como uma ameaça às posições dos sindicatos, no entender da maioria dos dirigentes sindicais da época.

Somente no final dos anos 70 e após as greves de 1978, a administração participativa passou a ser vista com bons olhos pelos diversos setores sociais. A partir de então o tema começou a ser difundido e introduzido em um número crescente de empresas.

Ainda em conformidade com Marques (1997), a participação surgia como substituta da ação repressora do regime militar, para evitar que problemas que pudessem ser resolvidos no interior da empresa fossem direcionados para possíveis movimentos grevistas. Durante este período a administração participativa foi vista como um canal de comunicação eficiente para resolução de conflitos entre empresários e empregados.

Entre os anos de 1980 e 1983, a forte recessão interna obrigou as empresas a buscarem a melhoria dos índices de produtividade para se manterem no mercado interno em retração e possibilitar a importação dos produtos brasileiros nos mercados externos, considerados mais competitivos. Assim, os ideais de gestão empresarial japoneses respaldados pela divulgação do sucesso das indústrias japonesas, em relação à conquista de consideráveis parcelas do mercado norte-americano de automóveis, serviam de referência para as empresas brasileiras que buscavam superar os problemas ocasionados pela recessão.

No momento em que as ferramentas japonesas, como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), passaram a ser empregadas nas empresas brasileiras, com o intuito de envolver os operários e desenvolver neles o senso de responsabilidade pela produção, deram um novo significado à gestão participativa existente até então.

Durante a década de 90, o assunto que se tornara pauta no transcorrer dos anos 80, recebeu uma atenção ainda maior, ocupando espaço em revistas como Exame, que na edição de março de 1990, trouxe em sua capa a matéria: "Quem ganha o jogo é o time. O começo do fim da era do *one man show*, os ideais da chamada 'administração participativa', na qual a voz do empregado é moeda forte, invadem os escritórios de todo mundo".

Neste período a administração participativa passou a ser vista não somente como instrumento de aumento da produtividade no chão de fábrica, como foram os CCQs, mas como meio de redistribuição dos processos de decisão na empresa, visando a flexibilidade das ações e a troca de informações, tornando desnecessária a supervisão direta e os diversos níveis de gerenciamento, que passaram a ser vistos como fontes de enrijecimento e de "burocratização" das decisões.

Nos anos seguintes, a Administração Participativa continuou a evoluir no Brasil e o sucesso de empresas como a revolucionária Semco, de Ricardo Semler, serviu para comprovar que independente da situação política e econômica do país, o envolvimento dos empregados em todos os aspectos relativos à organização permite que a mesma se reinvente a cada momento, de maneira ágil e competitiva, garantindo melhores resultados e a continuidade da empresa.

Situação atual

A revolução proporcionada pela tecnologia mudou o modo de se administrar empresas, mas para Martin (1996), essa transformação não se deve apenas à tecnologia em si, mas fundamentalmente ao papel que as pessoas desempenham nas organizações.

A tecnologia possibilita a mudança no trabalho e o trabalho precisa mudar radicalmente para tirar proveito da tecnologia. O fluxo instantâneo de informações, o processo decisório via software e a abertura de redes eletrônicas mudam fundamentalmente a estrutura de poder nas empresas (MARTIN, 1996, p.31)

Drucker (1999), enfatiza estar-se numa nova era, chamada de Sociedade pós-capitalista, onde o recurso econômico básico não é mais o "Capital", representado pelos meios de produção, e sim o Conhecimento. Martin (1996) argumenta ainda, que o conhecimento torna-se valioso quando aplicado ao trabalho. Para aplicá-lo ao trabalho torna-se necessário

“dar espaço” aos trabalhadores do conhecimento, que deixam de ser “mão de obra” e assumem o papel de “cérebros-de-obra”.

A melhor maneira de conceder esse espaço tão necessário é por meio de uma administração participativa eficiente que envolva os trabalhadores em todos os aspectos organizacionais. Martin (1996) comenta que várias organizações de classe mundial confirmaram ao longo do último século que essa atitude é fundamental para o alcance do sucesso no atual mercado globalizado, dentre elas se destacam:

- Goldman Sachs – desenvolveram com sucesso a meritocracia, o treinamento intenso, a necessidade de dar oportunidades para as pessoas e se tornaram o maior Banco de Investimentos do Mundo;
- Wal-Mart – maior empresa do mundo, atua no ramo de supermercados, alcançou o sucesso com base na prerrogativa de que para chegar ao pote de ouro no fim do arco-íris, tem que motivar muito os funcionários, tratá-los bem e ouvi-los;
- General Eletrics – segunda maior empresa do mundo, é líder no mercado de serviços e tecnologia. Seu estilo de gestão busca criar uma ambiente de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, e identifica em cada um de seus empregados um ouvidor que deve reportar suas preocupações e necessidades sem medo de represália.

Além dos exemplos anteriores, não se pode deixar de citar outras experiências bem sucedidas como: a co-gestão nas empresas alemãs, a auto-gestão de empresas na Iugoslávia e em Israel, o modelo de participação da empresa sueca Volvo, o modelo francês (*Comité d'Enterprise*), o inglês (*Labor Management Joint Committee*) e, principalmente, o modelo participativo japonês, que é reconhecido como responsável pela recuperação da sua economia no pós-guerra e pela indiscutível posição de importância e de eficiência que a economia japonesa ocupa no cenário mundial.

3 A EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

O conceito de excelência no qual o presente estudo se baseou, é o mesmo disseminado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA, no qual a busca pela excelência visa a melhoria da qualidade dos serviços públicos, a eliminação da burocracia desnecessária e o aumento da competitividade do País.

Segundo o Programa, uma organização que busca a excelência deve tentar alcançá-la por meio da transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos empregados, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle dos resultados.

Evolução histórica: gestão pública x qualidade

Marini (2003), inicia sua abordagem, comentando que durante o Brasil Império, a gestão pública funcionava como extensão do poder do soberano, os direitos eram concedidos segundo critérios pessoais e os cargos eram hereditários, sendo que o Estado tinha obrigação de concedê-los a amigos e parentes.

Por volta dos anos 30, o serviço público evoluiu da condição patrimonialista, por meio da aceleração da industrialização brasileira, e o Estado passou a assumir um papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços.

Essa evolução foi influenciada pela teoria da administração científica de Taylor, tendendo à racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos.

Foi neste período que surgiram as primeiras carreiras burocráticas e a tentativa de adoção de concurso como forma de acesso ao serviço público, tentativa essa que não obteve os resultados esperados, uma vez que o coronelismo prevalecia no estado brasileiro.

Com o passar dos anos, a administração burocrática implantada a partir de 30 mostrou-se ineficiente e sofreu sucessivas tentativas de reforma com ênfase na extinção e criação de órgãos, e pela constituição de estruturas paralelas visando alterar a rigidez burocrática.

Em 1967 foi constituído um marco para superar a rigidez burocrática, o Decreto-Lei nº 200/67, que pode ser considerado como o primeiro passo para a administração gerencial no Brasil.

Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a descentralização funcional do estado para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional. Instituíram-se, então, como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a desconcentração das chefias executivas superiores, a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle (MARINI, 2003).

O paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de "flexibilizar a administração" com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado.

Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei nº 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central.

Em meados dos anos 70, uma nova iniciativa modernizadora da administração pública teve início, com a criação da SEMOR - Secretaria da Modernização. Reuniu-se em torno dela um grupo de jovens administradores públicos, muitos deles com formação em nível de pós-

graduação no exterior, que buscou implantar novas técnicas de gestão, e particularmente de administração de recursos humanos, na administração pública federal.

No início dos anos 80, fim dos 70 foi criado, o Ministério da Desburocratização, secretaria do poder executivo federal do Brasil, que criou o Programa Nacional de Desburocratização com o objetivo de revitalizar e agilizar as organizações do Estado, descentralizar a autoridade, melhorar e simplificar os processos administrativos e promover a eficiência, diminuindo assim o impacto da estrutura burocrática na economia e na vida social brasileiras.

Comenta ainda o autor (2003), que durante a existência do ministério foram extintos os atestados de vida, de residência, de bons antecedentes, de pobreza e de dependência econômica. De outra forma, foram criados os juizados de pequenas causas e o estatuto da microempresa.

Também durante esse período foram reestruturados (simplificados) os processos das Juntas Comerciais, tornando mais ágeis as aberturas e fechamentos de empresas, porém, em 1986, com o fim do Ministério, a pasta foi absorvida pelo Ministério da Administração e o funcionamento das Juntas Comerciais retornou ao padrão burocrático antecedente.

As ações rumo à administração pública gerencial foram paralisadas na transição democrática de 1985 que, embora representasse uma grande vitória democrática, teve como um de seus custos o loteamento dos cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país.

Na Constituição de 1988, houve um retrocesso burocrático sem precedentes, o Congresso Constituinte promoveu um engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado.

No início dos anos 90, medidas chegaram a ser adotadas pelo Governo Federal no âmbito de um novo programa, o Programa Federal de Desregulamentação. Dentre essas

medidas se destacaram: a simplificação dos procedimentos de embarque e desembarque nos aeroportos, o aperfeiçoamento da emissão de passaportes e a revogação de mais de cem mil decretos superados e desnecessários.

Em 1990, o Governo Collor abre a economia ao mercado internacional através da redução das alíquotas de importação. Com a abertura do mercado nacional, as empresas brasileiras constataram que, para sobreviver, precisavam aumentar a qualidade e competitividade dos produtos nacionais. Para resolver este problema, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP.

No mesmo ano foi criado no PBQP o Sub-comitê Setorial da Administração Pública, que teve por objetivo introduzir no setor público práticas gerenciais voltadas para a melhoria da qualidade, de forma a reformular os procedimentos processuais em vigor, agregando-lhes eficiência e eficácia.

No ano de 1991, com a finalidade de administrar um Prêmio Nacional da Qualidade, nos moldes do prêmio ‘*Malcolm Baldrige National Quality Award*’, dos EUA, foi criada por 39 organizações públicas e privadas, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ. De acordo com Melgaço (2003), o sucesso desta Fundação responde por parcela significativa do sistema de gestão por excelência atualmente em prática nas organizações brasileiras.

A crise fiscal, a persistência da burocracia, as práticas patrimonialistas e o desempenho pífio em termos de quantidade e qualidade na prestação de serviços públicos, deram um caráter emergente à necessidade de reformar o Estado e à sua estrutura administrativa, obrigando o Estado a rever seus papéis, funções e mecanismos de funcionamento (MARINI, 2003).

Em 1995, com a instauração do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, num contexto semelhante à de outros países da América Latina, caracterizado pelo aprofundamento da crise do Estado e pela emergência de reformas estruturais, é estabelecida uma nova estratégia para a reforma da administração pública brasileira integrada a um processo mais abrangente de reforma do Estado.

Do conjunto de reformas apresentadas como prioritárias (flexibilização de monopólios, previdência social, tributária, política etc) destacava-se a necessidade de repensar a administração pública a partir de sinais de evidente esgotamento do modelo burocrático vigente.

Ainda em 95, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE. De acordo com Marini (2002), o que se pretendia era implantar o modelo de administração pública gerencial, assegurando ganhos de eficiência no aparelho do Estado e aumento na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Com o intuito de auxiliar a implantação da Reforma do Estado, foi criado em 1996, o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP que tinha sua atuação voltada para a melhoria de gestão. O que se pretendia era introduzir novos princípios e técnicas de administração voltadas para a melhoria do desempenho das instituições públicas.

Para isso, adotaram-se os critérios de excelência utilizados no Brasil pela FPNQ que representam o “estado da arte” em gestão. Procurou-se manter o alinhamento em termos de critérios, pontuação e, principalmente, da essência que define todos os modelos analisados como de excelência em gestão, adaptando, quando necessário, a linguagem e/ou conceitos à realidade da administração pública brasileira. Portanto, a adaptação dos conceitos levou em conta dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos de gestão contidos nos modelos da administração privada e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

Em 1998 foi criado o Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF, posteriormente renomeado para Prêmio Nacional da Gestão Pública, cuja principal finalidade era, e ainda é, estimular os órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional, por meio da avaliação, reconhecimento e premiação das organizações que comprovem alto desempenho institucional com qualidade em gestão.

Em 1999, o QPAP amplia seu foco para medição da satisfação do cidadão e passa a se chamar Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP. O PQSP foi concebido a partir da

premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público visando assegurar um novo patamar de gestão à administração pública.

Em 2000, foi aprovada a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. Neste ano também foi lançado o Programa Avança Brasil - Plano Plurianual (PPA) 2000/2003, que era na verdade um conjunto de cerca de 350 programas de governo que deveriam formar um plano de desenvolvimento, com base num direcionamento estratégico de governo destinado a consolidar a estabilidade econômica com crescimento sustentado. Contudo, segundo Martins (2001) o Programa Avança Brasil teve uma baixa importância estratégica, devido a baixa adesão dos atores econômicos públicos e privados nacionais à concepção dos eixos de desenvolvimento.

Ainda em 2000, o Governo Federal deixou claro que a questão da qualidade no atendimento não é assunto exclusivo da iniciativa privada, e em 13 de junho foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto No 3.507, que “Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências”.

Em 2003, buscando corrigir os erros metodológicos do Plano Avança Brasil, é lançado o novo PPA 2004-2007, denominado Plano Brasil de Todos, que estabeleceu o direcionamento estratégico a partir dos seguintes objetivos: inclusão social e redução das desigualdades sociais; crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades; e promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia.

Procurou-se capacitar e estimular a aprendizagem contínua de gerentes e servidores públicos em gestão pública, com foco em planejamento, gerenciamento e avaliação de programas.

Em 2004, o governo Lula criou uma agenda da eficiência fundamentada em dois conjuntos de ações voltados para a melhoria da qualidade do gasto público e para o aumento da qualidade e desburocratização dos serviços públicos.

Destacam-se, nessa agenda, os investimentos realizados nos mecanismos e instrumentos que favoreçam a política de alocação de recursos atrelada à fixação de metas de desempenho institucional e que privilegie a descentralização da atividade pública. O objetivo era aumentar o foco em resultados na administração pública.

Considerando que o PQSP e o Programa de Desburocratização eram, em essência, duas grandes estratégias nacionais voltadas para o objetivo comum: implantar uma gestão pública voltada para resultados, que coloque a burocracia necessária (rotinas, normas e controles) a serviço do cidadão de forma transparente, participativa e indutora do controle social, o governo federal uniu os dois programas, lançando em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

O GESPÚBLICA tem a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, com vistas à construção de organizações públicas de alto desempenho e à elevação da satisfação do cidadão com a administração pública.

O modelo de excelência em gestão pública

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é parte integrante do GESPÚBLICA e está alicerçado em 14 fundamentos, 05 de natureza pública das organizações e 09 de gestão de excelência contemporânea, sendo eles:

- De natureza pública - São os Princípios da Administração Pública, previstos no Artigo 37 da Constituição Brasileira de 1988: Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência;
- De gestão da excelência - São conceitos que estão por trás das práticas adotadas pelas empresas ditas de Classe Mundial. Quando aplicados, trazem melhorias na qualidade, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva: Gestão participativa, Gestão baseada em processos e informações, Valorização das pessoas, Visão de futuro, Aprendizado organizacional, Agilidade, Foco em resultados, Inovação e Controle social.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas (critérios de avaliação), que auxiliam a organização a identificar a necessidade da adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de chegar a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2007, apresenta os critérios de avaliação da seguinte forma:

- Liderança – aborda como está estruturado o sistema de liderança da organização, sua composição e funcionamento; como a Alta Administração atua para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas, orientando-os na busca do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade.

O Critério Liderança também aborda como a alta administração analisa criticamente o desempenho global da organização e como as práticas relativas ao sistema de liderança são avaliadas e aperfeiçoadas.

- Estratégias e Planos - Versa, particularmente, sobre como a organização utiliza as informações sobre os usuários e sobre o seu próprio desempenho para estabelecer as estratégias e como as desdobra em planos e ação de curto e longo prazos, de forma a assegurar o alinhamento da implementação delas com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

Também abrange como é definido e implementado o sistema de medição do desempenho global da organização e como as práticas relacionadas ao planejamento são avaliadas e aperfeiçoadas

- Cidadãos e Sociedade - Examina como a organização, identifica os usuários dos seus serviços / produtos e conhece suas necessidades, antecipando-se a elas. Averigua como divulga seus serviços, produtos e ações para reforçar a sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com os seus usuários, mede e intensifica a satisfação deles.

Examina, ainda, como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como as práticas relativas ao conhecimento mútuo, ao relacionamento com os usuários e à interação com a sociedade são avaliadas e aperfeiçoadas.

- Informação e Conhecimento - Abrange como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e dos seus referenciais comparativos e como é feita a gestão do conhecimento na organização.

Também examina como as práticas relativas à gestão das informações da organização, a gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento são avaliadas e aperfeiçoadas.

- Pessoas - O Critério Pessoas aborda como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolverem e utilizarem seu pleno potencial em alinhamento com as estratégias da organização. Também aborda os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional.

Discorre, ainda, sobre a forma como as práticas relativas ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida são avaliadas e aperfeiçoadas.

- Processos - O Critério Processos aborda os principais aspectos do funcionamento interno da organização. Versa, portanto, sobre a forma como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados.

Aborda, ainda, como as práticas relativas à gestão de processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e relativos aos fornecedores são avaliadas e aperfeiçoadas.

- Resultados - O Critério Resultados aborda a evolução do desempenho da organização relativamente: à satisfação de seus cidadãos, considerando o atendimento ao universo

potencial de cidadãos; à melhoria dos seus serviços/produtos e dos processos organizacionais; à satisfação, avaliação, bem-estar, educação e capacitação das pessoas; à gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.

Trata, também, dos níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos pertinentes.

A figura 3 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes (setas menores).

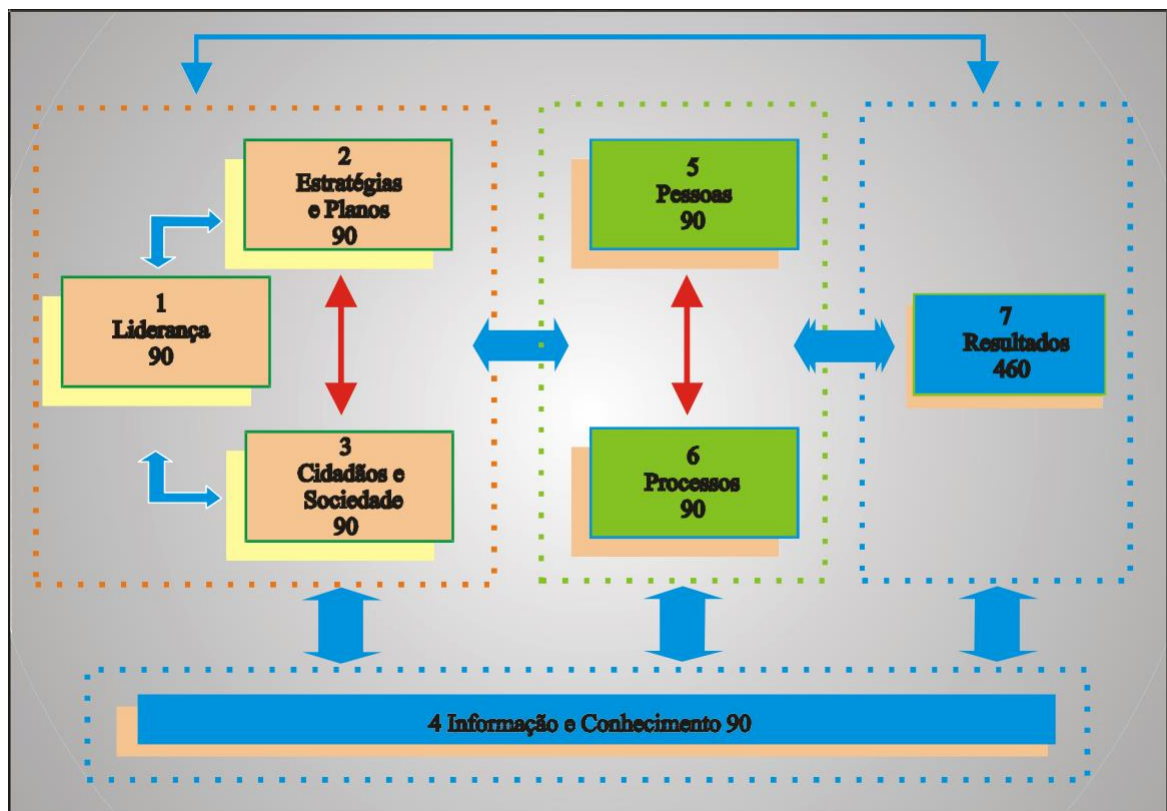


Figura 3 - Modelo de excelência em gestão pública.

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2007.

Como na maioria das ferramentas contemporâneas de qualidade, o Modelo de Excelência da Gestão Pública baseia-se no ciclo de melhoria (lê-se aprendizagem) contínua de Deming.

O ciclo de Deming ou ciclo *PDCA* se divide em quatro partes, identificadas pela primeira letra da palavra em inglês que define a principal função de cada etapa. A primeira parte é representada pela letra P, de *PLAN* e significa planejar; a segunda parte é identificada pela letra D, de *DO*, do inglês, fazer; a penúltima parte, C vem do inglês *Check*, em português, Controlar; e por fim o A, de *Act*, ou seja, Agir (Melhorar).

Os critérios de avaliação do GESPUBLICA podem ser agrupados em blocos, onde cada representa uma etapa distinta do Ciclo da Qualidade de Deming:

- O primeiro bloco é formado pelos critérios Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade, representando o planejamento (P), no qual se espera que a liderança forte da alta administração focalize as necessidades dos cidadãos-usuários para o desenvolvimento de ações, serviços/produtos e processos, conforme os recursos disponíveis;
- O segundo bloco (Pessoas e Processos) representa a execução (D) do planejamento, onde se concretiza a ação que transforma objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam os processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados;
- O terceiro bloco – Resultados – representa o controle (C), pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.
- O quarto bloco – Informações e Conhecimento - representa a inteligência da organização (A). Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos), bem como aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

A figura 3, também, apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Para efeito de avaliação, ao se analisar os critérios do modelo de excelência em gestão pública é levado em consideração, além das práticas em si, se as mesmas são adequadas, pró-ativas, inovadoras, refinadas, disseminadas e contínuas, revelando assim o método utilizado e o nível de aplicação. Também são observados a relevância, o desempenho e a tendência dos resultados apresentados, para que se possa ter real noção das conseqüências da aplicação do método.

A adoção de uma gestão focada em excelência requer mudanças na cultura organizacional, exigindo principalmente motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e comprometimento.

Para que a organização passe por essas mudanças sem dificuldade, além de ter gestores preocupados com a qualidade é necessário que todos os colaboradores participem e compartilhem da necessidade de se buscar a excelência.

Essa busca revela-se como uma atitude, um estado de espírito, contagiante e auto-estimulante. Segundo a Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, a busca da excelência de forma participativa por todos os empregados de uma organização é o que constrói seu verdadeiro valor.

Atualmente, com o crescimento do GESPÚBLICA, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem sido amplamente difundido nas mais diversas organizações públicas brasileiras, gerando melhores desempenhos e resultados por meio da sua adoção. Dentre estas organizações, a título de exemplo, pode-se citar: PETROBRAS, INMETRO, Banco do Brasil, Exército Brasileiro, CORREIOS, Banco do Nordeste, FURNAS, TCU e DRT-CE.

Em 2006, o setor de FGTS da CAIXA, em consonância com o seu programa interno de busca pela excelência, aderiu ao GESPÚBLICA e passou a adotar o modelo de excelência de gestão para avaliar o seu desempenho e a eficiência da gestão.

4 A GIFUG/FO

Para uma melhor compreensão desse trabalho, neste capítulo é apresentada a descrição da Caixa Econômica Federal, na qualidade de Agente Operador do FGTS e mais especificamente, de sua Gerência de Filial Administrar FGTS Fortaleza – GIFUG/FO, objeto de estudo do presente trabalho acadêmico.

A GIFUG/FO é a unidade responsável pela representação regional do FGTS nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão, sua missão é garantir o direito do trabalhador ao FGTS, desde o recolhimento até o efetivo pagamento e assegurar a correta aplicação dos recursos, através de uma gestão ética e eficaz, viabilizando investimentos em moradia, infra-estrutura e saneamento e promovendo a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Breve histórico

A CAIXA foi criada em 1861 por meio do decreto 2.723 assinado por Dom Pedro II, e definida como empresa pública de direito privado desde 12 de agosto de 1969, com a publicação do Decreto Lei n°. 759/69.

Vinculada ao Ministério da Fazenda, a CAIXA tem sede e foro na capital da República, atuação em todo o território nacional, e é atualmente o principal agente executor das políticas sociais do Governo Federal.

Em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo Banco Nacional de Habitação (BNH). Desta forma, passou a ser a maior agência de desenvolvimento social da América Latina e tornou-se órgão-chave na execução de políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.

Em 1990, foram criadas as Divisões Centralizadoras do FGTS – DIFUS, em número de vinte e seis, sediadas em todas as Unidades da Federação - UF para atender os preceitos da

Lei 8036/90, que atribuiu à CAIXA a responsabilidade pela gestão e operacionalização de todas as contas do FGTS, antes distribuídas em diversas instituições financeiras.

Entre os anos de 1990 e 1993, foram centralizadas quase 130 milhões de contas vinculadas dos trabalhadores anteriormente distribuídas em 76 bancos depositários.

Em 1996, a CAIXA reestruturou as suas unidades, baseada no conceito de rede de processos e transformou as DIFUS em Central de Logística de Prestação de Serviços – CEPRE, incorporando a gestão de outros produtos sociais como o Programa de Integração Social - PIS e o Seguro-Desemprego.

Com a otimização de processos e a implantação de inovações tecnológicas, em 1998 foram criadas as atuais GIFUG tratando exclusivamente do negócio FGTS, derivando na atual estrutura, em que as Filiais de Teresina/PI e São Luis/MA tiveram suas atribuições incorporadas pela Filial de Fortaleza/CE.

Em 2000, com a reestruturação das Unidades da CAIXA, a GIFUG/FO passou a incorporar às suas atividades a administração da aplicação dos recursos do FGTS nos programas de habitação, saneamento e infra-estrutura urbana e da cobrança dos recursos aplicados.

Estrutura e demais características

A Gerência de Filial Administrar FGTS Fortaleza – GIFUG/FO é uma das 16 unidades autônomas que compõem a estrutura responsável pela administração do FGTS na Caixa Econômica Federal – CAIXA e está vinculada à Superintendência Nacional de Fundo de Garantia – SUFUG, conforme organograma apresentado na figura 4.

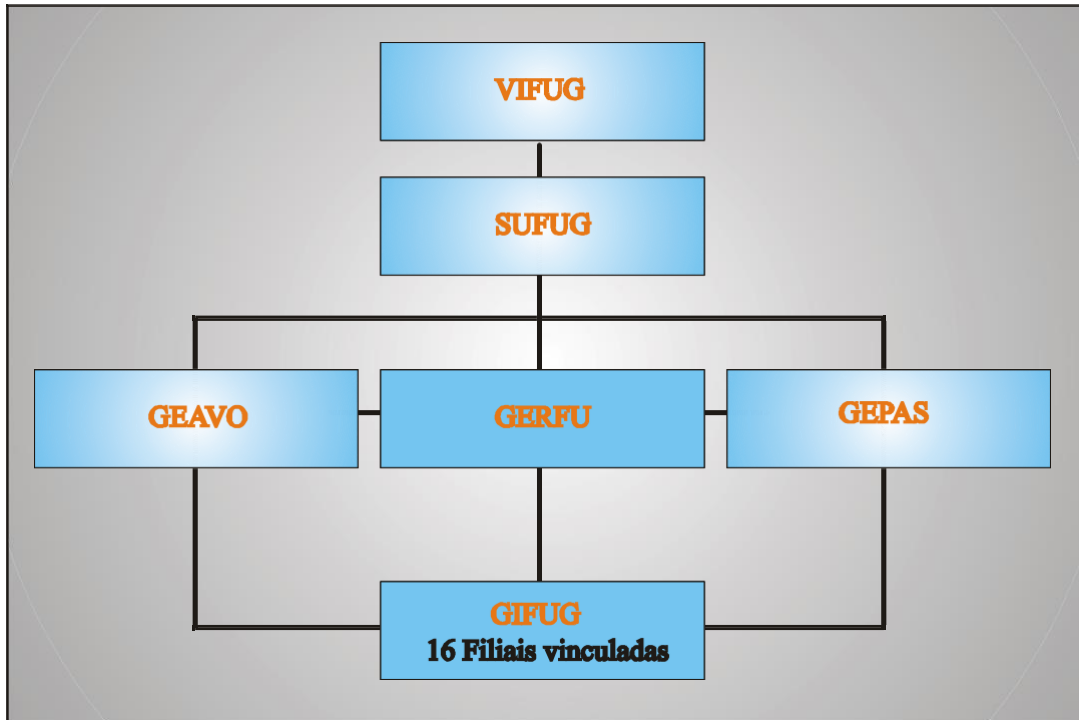


Figura 4 - Organograma da VIFUG.
Fonte: Caixa Econômica Federal, 2007.

A administração do FGTS é uma responsabilidade da Superintendência Nacional do FGTS – SUFUG, criada em 1999. A SUFUG é subordinada à Vice-Presidência Governo e Loterias - VIFUG e composta por três Gerências Nacionais: Gerência Nacional de Administração do Ativo – GEAVO, Gerência Nacional de Administração do Passivo – GEPAS e Gerência Nacional de Gestão da Rede de Filiais de FGTS – GERFU.

À GEAVO compete a administração do Ativo, objetivando efetivar a aplicação dos recursos nas áreas de habitação, saneamento e infra-estrutura urbana, em consonância com o Plano de Contratação e Metas Físicas aprovado pelo Conselho Curador do FGTS, e assegurar o retorno dos recursos alocados nos programas de fomento, bem como a aplicação das disponibilidades.

A administração do Passivo do Fundo é competência da GEPAS e objetiva o controle e a manutenção dos depósitos nas contas vinculadas dos trabalhadores, constituindo como produtos a arrecadação de contribuições dos empregadores e o pagamento de saques aos trabalhadores, bem como a cobrança dos contribuintes inadimplentes.

A atuação da GERFU está relacionada com a sistematização do fluxo de dados e informações, o desenvolvimento de relacionamento institucional positivo e pró-ativo com os fornecedores e clientes do FGTS e o controle do Ativo e do Passivo do Fundo, no sentido de verificar e apontar resultados, prestar contas às instâncias do Governo e entidades representativas da sociedade e atender auditorias internas e externas do FGTS.

Dentre suas atribuições, a GERFU é responsável pela supervisão administrativa das 16 GIFUG, localizadas estrategicamente em regiões importantes do país: Belém, Belo Horizonte, Brasília, Bauru, Cuiabá, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

A atuação da GIFUG/FO é limitada aos aspectos operacionais e à representação institucional no âmbito dos estados do Ceará, Piauí e Maranhã, uma vez que as diretrizes estratégicas e organizacionais são definidas pela SUFUG, que é responsável também pela gestão orçamentária e financeira.

A GIFUG/FO é composta por 08 Gerências de Serviços (GS), cada uma responsável por um macro-processo finalístico ou de apoio do negócio FGTS, são elas: Arrecadar, Recuperar, Pagar, Gerir Cadastro Retificações, Gerir Cadastro Ações Judiciais, Aplicar, Monitorar e Controlar, e Informações e Apoio à Gestão.

Para facilitar o entendimento do funcionamento das diversas Gerências, e assim o da própria GIFUG, o quadro 3 apresenta cada uma das GS, suas finalidades e principais atividades que executam.

Gerência de Serviço	Finalidade	Principais Atividades
Arrecadar	Gerir o processamento da arrecadação do FGTS e manter o seu controle financeiro.	- Processamento de documentos de arrecadação do FGTS; - Regularização de depósitos não individualizados; - Certificação na Conectividade Social; - Apuração de indícios de fraude na arrecadação do FGTS.
Gerir Cadastro Retificações	Manter e controlar o cadastro de empregadores e trabalhadores	- Alteração cadastral das empresas e dos trabalhadores; - Transferência, unificação e desmembramento de contas vinculadas; - Regularização de conta vinculada.
Continua		

Continuação		
Gerir Cadastro Ações Judiciais	Fornecer subsídios ao Jurídico Regional, relativo aos processos judiciais de planos econômicos e juros progressivos.	- Cálculo e Créditos de processos de ações judiciais relativas aos planos econômicos e aos juros progressivos.
Pagar	Acompanhar e controlar os pagamentos do FGTS efetuados aos trabalhadores beneficiários.	- Subsídio às agências da Caixa sobre análise de mérito de saque; - Análise de inconsistências relativas às liberações feitas via Conectividade Social; - Subsídios ao jurídico acerca de pagamentos do FGTS; - Devolução de valores recolhidos indevidamente ao FGTS.
Recuperar	Buscar o efetivo recebimento dos créditos devidos ao FGTS.	- Realização de cobranças; - Concessão de parcelamentos de débitos do FGTS; - Fornecer suporte à Procuradoria da Fazenda Nacional e ao Jurídico, na cobrança judicial dos débitos; - Dar apoio à fiscalização do Ministério do Trabalho; - Gerir a Emissão do Certificado de Regularidade do FGTS.
Aplicar	Acompanhar e controlar a execução do orçamento nos programas sociais com os recursos do FGTS	- Viabilizar e acompanhar a execução do orçamento disponibilizado para os programas sociais e o retorno dos recursos do FGTS; - Analisar, acompanhar, controlar e liberar garantias das operações renegociadas; - Acompanhar a execução das operações contratadas; - Realizar a cobrança das Prestações de Retorno dos Agentes Financeiros.
Informações e Apoio à Gestão	Apoiar as demais GS na disponibilização de dados e informações, no controle do atendimento das demandas, na gestão de custos e recursos humanos, materiais e recursos tecnológicos.	- Controle de Ausências; - Acompanhamento da Ouvidoria; - Controle das autorizações de acesso aos sistemas do FGTS; - Gestão de Informações; - Elaborar relatórios gerenciais; - Desenvolvimento e Manutenção de aplicativos; - Organização de eventos, palestras, reuniões, treinamentos, etc.
Monitorar e Controlar	Promover controles internos das operações do FGTS, mantendo a integridade da contabilidade do FGTS, minimizando riscos financeiros.	- Auditoria das liberações do FGTS; - Análise de Conformidade nos pagamentos do FGTS; - Análise corretiva de liberações do FGTS para moradia própria.

Quadro 3 - GS: finalidades e principais atividades executadas.

Fonte: Caixa Econômica Federal, 2007.

Para cumprir sua missão com excelência, a GIFUG/FO possui uma força de trabalho que totaliza 106 colaboradores, dos quais, 9 possuem função gerencial, 40 possuem função técnica, 35 não possuem função, 15 são estagiários, 4 são menores aprendizes e 3 são prestadores de serviços terceirizados.

A GIFUG/FO, conforme Lei 8.036, de 11.05.1990, em consonância com a legislação vigente, identifica e classifica os clientes atuais e potenciais da seguinte forma:

- Entidades governamentais que a contratam para gerir programas:

- União, representada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério das Cidades e Ministério da Fazenda; e
 - Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.
- Cidadãos-clientes das contas vinculadas: trabalhadores e empresas empregadoras e entidades de classe que as representam;
 - Cidadãos-clientes diretos dos programas de aplicação: mutuários pessoas físicas e jurídicas, agentes financeiros e promotores públicos e privados, entes envolvidos na cadeia produtiva e suas entidades de classe.

No caso dos cidadãos-clientes das contas vinculadas, o principal canal de relação com o FGTS é por intermédio das Agências da Caixa, que por esse motivo, se tornam o principal cliente direto da GIFUG.

A figura 5 exemplifica a complexa relação com as partes interessadas e as diferentes Gerências de Serviços.

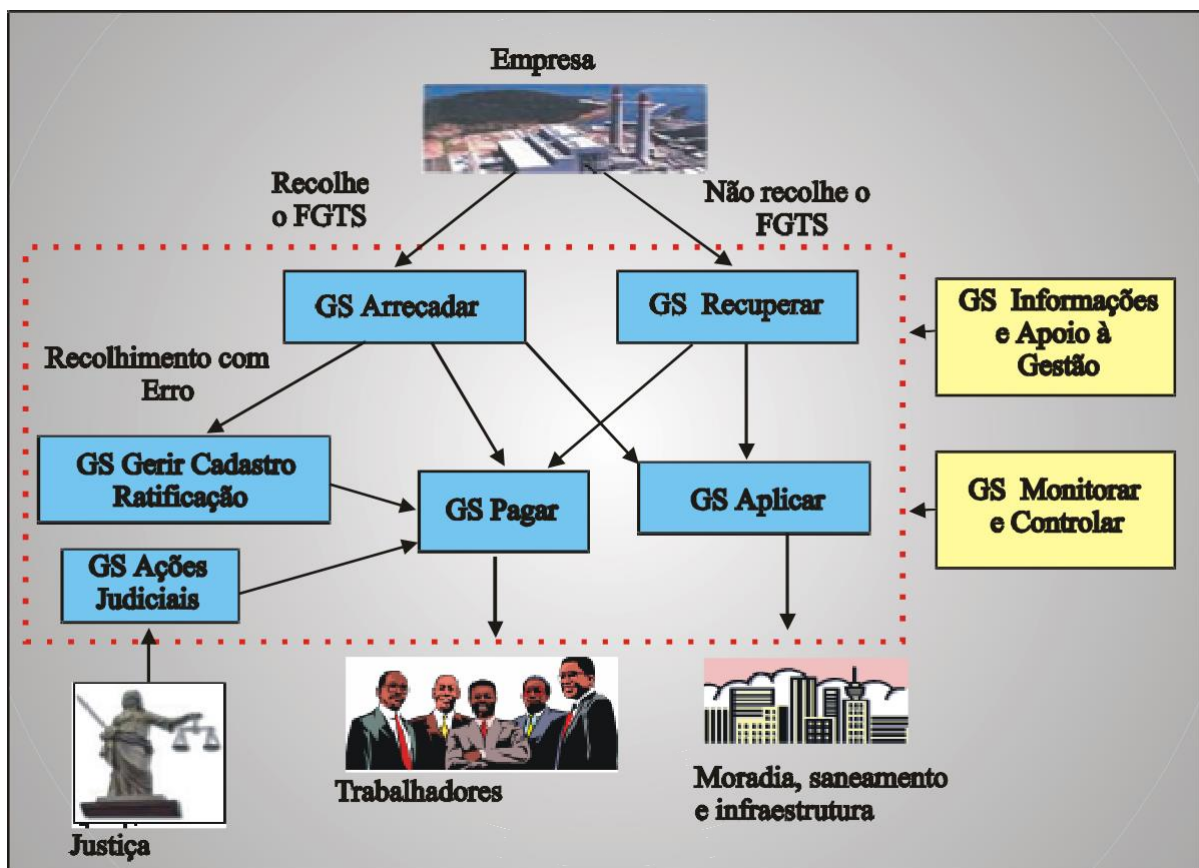


Figura 5 – Fluxo do FGTS.

Fonte: Caixa Econômica Federal, 2007.

Em virtude da natureza de seu negócio, além dos clientes acima identificados, a GIFUG possui ainda outros clientes, que são considerados verdadeiros parceiros, como a Delegacia Regional do Trabalho - DRT, a Procuradoria da Fazenda Nacional - PFN, e outras unidades da CAIXA, como os Setores Jurídicos e as Superintendências Regionais.

Histórico da excelência

Alinhada à SUFUG, a GIFUG/FO tem como maior desafio fortalecer a CAIXA enquanto agente promotor das políticas sociais do Governo Federal, em âmbito regional. Tal desafio pressupõe a excelência na gestão do produto FGTS, de forma a minimizar a possibilidade de segmentação de sua operação pelo mercado.

Desde que se tornou agente operador do FGTS em 1986, a CAIXA vem constantemente realizando ações com vistas à melhoria dos processos, a otimização da gestão do fundo e dos resultados apresentados.

Em 1992, a CAIXA contratou consultoria especializada para a revisão dos processos operacionais, que precisavam ser redesenhados para aumentar a eficiência e eficácia devido à centralização das contas dos outros bancos.

Entre os anos de 93 e 95 a CAIXA desenvolveu e implantou o Programa Corporativo de Qualidade que capacitou gestores e certificou as GIFUG que implantaram o Gerenciamento da Rotina Diária.

Nos anos que se seguiram foi feita a atualização tecnológica da plataforma de Arrecadação do FGTS por meio da implantação do SEFIP – Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS, com a obrigatoriedade do recolhimento FGTS em meio magnético e da automatização do processo de pagamento do FGTS.

A partir de 1998, a CAIXA Econômica Federal adotou a concepção de processos para redefinir a sua estrutura, quando então foram definidos os processos das Filiais do FGTS.

Essa mudança foi provocada pela necessidade de ter controle do processo como um todo, de forma mais estruturada, visando proporcionar maior celeridade, qualidade e segurança.

Para buscar o comprometimento da equipe e estimular a geração de novas idéias, a GIFUG/FO possui, desde 1999, um Planejamento Estratégico Participativo, onde todos empregados são estimulados a dar sugestões a serem incluídas no Plano de Ação Anual.

Em janeiro de 2001 nasceu a Universidade Corporativa CAIXA, com o propósito de identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da CAIXA, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável.

Após estudo realizado pela CAIXA, em 2003, considerando os processos do FGTS e sua complexidade, a estrutura das GIFUG passou por uma reestruturação que resultou no aumento expressivo das funções técnicas existentes, refletindo a necessidade da empresa de identificar, reter, estimular e recompensar o seu capital intelectual.

No ano de 2004 a GIFUG/FO implementou o sistema de mapeamento de pessoas, dando início à gestão por competência e novo impulso à capacitação dos empregados na Unidade, prática de excelência em gestão de pessoas. Desta forma, passou a identificar e desenvolver habilidades, práticas, conhecimentos e competências em todos os empregados.

No mesmo ano foi estabelecida a obrigatoriedade do uso do Conectividade Social, canal de relacionamento eletrônico desenvolvido pela CAIXA para troca de arquivos e mensagens por meio da Internet, aos empregadores obrigados a recolher o FGTS ou prestar informações à Previdência Social. Desta forma, os processos do FGTS passaram a ter maior conformidade, comunicação mais segura e mais comodidade aos atores envolvidos no negócio.

Em 2005, foi criado o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) com o intuito de disponibilizar ações educacionais contínuas e articuladas, com foco no desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências em gestão.

Com o objetivo de aprimorar ainda mais a atuação da CAIXA como agente operador do Fundo de Garantia, em 2005 foi lançado pela SUFUG o Programa “Excelência do FGTS” com abrangência nacional e adesão de todas GIFUG. O Programa visava disseminar a cultura da excelência entre os empregados e compreendia:

- a padronização de processos;
- o correto cumprimento de normas e regulamentos;
- a implementação de novas tecnologias que agreguem valor e significado;
- transparência nas decisões e nas divulgações dos atos de gestão;
- maior nível de acesso à informação, controle e participação de todos os atores envolvidos;
- estímulo ao compartilhamento de idéias e de soluções e à cooperação entre as pessoas.

Desde o início do programa, o foco de gestão da SUFUG foi o reconhecimento e a capacitação da equipe, pois pessoas com estima e competência elevadas superaram as expectativas dos cidadãos gerando resultados superiores para a organização e para a sociedade.

Em 2006, novamente a preocupação foi com a qualificação e retenção do potencial humano, naquele ano todas as GIFUG passaram por uma nova reestruturação que substituiu todos os empregados terceirizados por concursados e criou novos cargos de carreira técnica.

Ainda em 2006, foi realizado o encontro pela excelência do FGTS – Ativo que reuniu 192 profissionais da CAIXA em reunião de trabalho coordenada pela SUFUG/GEAVO, com os objetivos de:

- divulgar os programas de aplicação do FGTS;
- apresentar propostas de alteração de normas e procedimentos para maximizar a aplicação dos recursos;
- apresentar propostas de novas alternativas de programas de aplicação;
- definir a forma de atuação das Gerência de Filial de Desenvolvimento Urbano - GIDUR como agente técnico operacional do agente operador do FGTS, com assinatura de Acordo de Nível de Serviço;

- e apresentação do “Sistema de Avaliação dos Programas de Aplicação do FGTS” e definição de procedimentos.

No mesmo ano, a SUFUG aderiu ao GESPUBLICA e se candidatou ao Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF daquele ano. Apesar de ter sido sua primeira participação, foi reconhecida na faixa prata, reflexo dos esforços feitos para propiciar maior comodidade aos empregadores e trabalhadores. Com isso reforçou a eficiência da CAIXA como Agente Operador do FGTS e como principal agente executor de políticas públicas do Governo Federal.

O relatório de avaliação do PQGF possibilitou a identificação de lacunas que buscaram ser supridas com o desenvolvimento de novas estratégias e ferramentas de trabalho, otimização de processos e criação de novos indicadores.

No âmbito da GIFUG/FO, em 2007, foi formado Grupo de Trabalho para realização de auto-avaliação da gestão baseada no modelo de excelência da Gestão Pública. A partir desta ação foi elaborado o Relatório de Gestão da GIFUG, que auxiliou na identificação e no preenchimento de lacunas na administração da Gerência de Filial.

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a evolução da administração participativa na GIFUG/FO e sua contribuição para o desenvolvimento dos critérios de excelência do GESPÚBLICA na Unidade.

Serão apresentados ainda, de maneira implícita, nos critérios de excelência, a evolução dos elementos essenciais ao sucesso da administração participativa -canais de comunicação, liderança e participação nos negócios, decisões, lucros e resultados- evidenciando como a Administração Participativa se reinventa, ou seja, como a participação dos empregados contribui para a inovação das práticas de gestão.

Por fim serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários.

A gestão participativa na GIFUG/FO

Ainda que a cultura de incentivo à participação dos empregados na gestão esteja presente na GIFUG/FO por meio do Planejamento Estratégico Participativo, desde 1999, somente no ano de 2004, com a implementação de um projeto nacional apoiado pela SUFUG, a Filial de Fortaleza e as demais Gerências do FGTS do país instituíram oficialmente a participação dos empregados em suas práticas de gestão.

O Projeto Nacional de Gestão Participativa foi formulado inicialmente a partir de benchmarking realizado com algumas Filiais do FGTS, nesse processo a GIFUG/FO teve participação fundamental, contribuindo diretamente com a experiência e resultados adquiridos por meio dos programas de gestão participativa implementados na unidade até 2004: GIFUG Mais, Canal Aberto e GIFUG Cidadã.

O Programa “GIFUG Mais” visava a melhoria do ambiente de trabalho, da qualidade de vida, além de uma maior integração entre os empregados da GIFUG/FO. Com isso

objetivava-se a redução do índice de sedentarismo, o aumento da produtividade e a excelência dos resultados. Dentre as ações realizadas no programa se destacaram:

- Realização de ginástica laboral com instrutoria de alguns empregados voluntários;
- Envio de Mensagens de reeducação alimentar;
- Oferecimento de sessões de massoterapia na própria GIFUG (fora do horário de trabalho);
- Envolvimento dos familiares dos empregados nas confraternizações da Unidade, como Festa Junina, Dia das Mães e dos Pais, dentre outros.

O Projeto Canal Aberto fornecia um atendimento simples, rápido e acessível a todas pessoas da GIFUG/FO, com vistas a melhoria dos relacionamentos e a solução de conflitos, por meio de uma ouvidoria formada por empregados que apresentavam perfil para ouvidor, eleitos pela própria equipe. O projeto estimulava ainda, a comunicação aberta, educando as pessoas sobre os seus direitos e sobre a missão da ouvidoria, atuando, de forma imparcial e de acordo com valores éticos pré-estabelecidos.

A ouvidoria viabilizava, quando esgotadas todas as negociações entre as pessoas envolvidas, um canal de comunicação com os gestores, revestido de total respaldo para atuar com independência e autonomia, sugerindo e recomendando soluções, buscando a correção de erros, omissões e abusos, com livre acesso a todas Gerências de Serviços para propor as soluções que entendessem cabíveis, solicitar esclarecimentos e sugerir modificações de procedimentos.

As questões de responsabilidade social foram contempladas no Programa GIFUG Cidadã, que incentivava a participação dos empregados em ações de voluntariado focadas na promoção e valorização do ser humano. O programa teve início com a adoção do Instituto Cristo Rei, instituição que abrigava, à época, 80 crianças e adolescentes oferecendo abrigo, educação e alimentação.

A adoção da instituição consistia em realizar visitas mensais às crianças do Instituto para promoção de recreação, oficinas de artes e brinquedos, bem como a doação de alimentos, roupas, material escolar e outros materiais doados pelos empregados da GIFUG/FO. Também

eram realizadas visitas para comemoração de datas festivas, como Páscoa, dia das crianças e Natal, inclusive com o deslocamento das crianças ao Clube da CAIXA para realização de brincadeiras e atividades físicas.

Com a implementação do Projeto Nacional de Gestão Participativa nas Filiais do FGTS, todos os programas desenvolvidos até então, na GIFUG/FO, foram assimilados pelo Conselho de Gestão Participativa - CGP e suas pastas, cuja primeira gestão teve início em 2004.

De acordo com o objetivo geral do projeto sua principal função era estimular as equipes a buscarem autonomia suficiente para que elas próprias pudessem diagnosticar, analisar e propor aos gestores da unidade, soluções pró-ativas para problemas comuns a todos.

O projeto considerava os empregados de uma maneira coletiva e por isso definiu que a participação na gestão seria indireta, para tanto a melhor forma de se exercer esta participação seria por meio de um conselho eleito pelos próprios empregados.

O CGP é composto por 11 empregados, dos quais 5 são suplentes e 6 são titulares (1 presidente e 5 conselheiros), contendo no máximo dois empregados com função gerencial. O mandato é de um ano com eleição direta, na qual todos empregados não só têm direito ao voto, como também são candidatos em potencial. O presidente é aquele que obtém o maior número de votos, seguido pelos cinco membros titulares e pelos outros cinco suplentes. Existe ainda a possibilidade de reeleição dos conselheiros por mais um mandato.

A missão do CGP é dividida em 05 objetivos específicos distintos, cada um deles compondo uma pasta de ações específicas. As atividades de cada pasta são realizadas sob a responsabilidade de um membro titular do conselho e consistem em:

1. Buscar Melhoria contínua da qualidade de vida;
2. Estimular a equipe na busca de qualificação profissional e pessoal;
3. Obter do grupo propostas de ações que visem a maior produtividade, e também, melhorar a qualidade dos processos e serviços prestados;

4. Criar meios para divulgação de informações de interesse comum a todos os colaboradores;
5. Analisar os relacionamentos existentes entre as Unidades Administrativas e Negociais da CAIXA, verificando pontos que possam estar causando desgastes e sugerindo melhoras.

Embora haja essa divisão de responsabilidades, cada conselheiro, inclusive suplente, é co-responsável pelas demais pastas do conselho.

As atividades do CGP são controladas por meio de reuniões periódicas onde são acompanhadas as ações previstas no Plano de Ação, elaborado durante o Planejamento Estratégico Participativo. Durante as reuniões também são tratados problemas que venham a surgir no dia-a-dia da GIFUG com o objetivo de se buscar soluções em conjunto.

Em 2008, a Gestão Participativa nas Unidades do FGTS, caracterizada pelas ações efetivas e constantes de seus CGP iniciou seu quarto ciclo e contou com a participação de 98% dos empregados no processo eleitoral. Especificamente na GIFUG/FO, cerca de 40% dos empregados já fizeram parte do conselho em algum momento.

Contribuições da administração participativa na busca pela excelência da gestão na GIFUG/FO

Cada um dos quatro mandatos dos diferentes Conselhos de Gestão Participativa que atuaram na GIFUG/FO tiveram importância fundamental na implementação de melhorias relativas ao clima organizacional, processos e relacionamentos. Estas otimizações, por sua vez, representaram grandes avanços na busca pela excelência da gestão na GIFUG/FO.

A seguir serão apresentadas as principais contribuições da Administração Participativa praticada na GIFUG/FO para o alcance da excelência em gestão. Para isso, tais contribuições estão agrupadas por critério de avaliação do modelo de excelência em gestão pública do GESPÚBLICA.

Essa estrutura permite também que seja ponderada, de forma implícita, a evolução dos fatores essenciais para o sucesso da Administração Participativa, possibilitando que sejam analisadas tanto a efetividade das ações de busca pela excelência, quanto o papel da Administração Participativa nessa busca, além da própria sustentabilidade da Gestão Participativa na GIFUG/FO.

Liderança

Por meio da execução das ações do CGP, é possível identificar os empregados que possuem um perfil de liderança mais desenvolvido, ou seja, aqueles que conseguem envolver mais pessoas na busca de um resultado comum.

O CGP, como canal de comunicação entre gestores e demais empregados, permite que a liderança (alta administração) conheça as reais necessidades e aspirações da equipe fazendo com que os chefes se tornem verdadeiros líderes de suas equipes.

Além disso, o próprio processo de eleição para formação do Conselho, permite que os gestores identifiquem os líderes em potencial por meio do número de votos que cada empregado recebeu.

Estratégias e planos

Desde 2005, um ano após sua criação, o CGP possui assento garantido no Planejamento Estratégico Participativo Anual, tanto da GIFUG/FO quanto da SUFUG, por meio da participação de seus membros titulares, no primeiro caso, e de seu presidente, no segundo.

Em 2007 e com previsão para continuação nos anos subsequentes, o CGP realizou campanha de incentivo à participação dos empregados no Planejamento Estratégico da GIFUG/FO, com premiação àquelas sugestões que porventura fossem implantadas no Plano de ação da unidade.

Cidadãos e sociedade

Em 2003 foi criado o programa GIFUG Cidadã, incorporado ao CGP em 2005, pela pasta qualidade de vida. Um dos objetivos da pasta é estimular o voluntariado entre seus colaboradores e, desta forma, melhorar a qualidade de vida da comunidade carente assistida. Além disso, o CGP atua como parceiro do Comitê de Responsabilidade Social da CAIXA no estado do Ceará, apoiando todas as ações beneficentes realizadas.

Como exemplo de ações realizadas sob gestão do CGP, se destacam:

- Arrecadação de valores para a construção do Hospital Infantil do Câncer, desde 2005;
- Campanha anual de arrecadação de alimentos e roupas, existente desde 2002;
- Campanha anual de arrecadação de material escolar para os filhos de catadores de lixo, desde 2005;
- Campanha de arrecadação de garrafas PET para doação à comunidade carente que fabrica vassouras, desde 2006;
- Feira do Desapego, para angariar fundos para o pagamento de despesas de água, luz e gás da Creche Sonho de Infância, em 2007;
- Gincana Solidária entre as Gerências de Serviço da GIFUG/FO visando a arrecadação de alimentos, roupas e materiais recicláveis para doação, em 2006 e 2007;
- Arrecadação e doação de Notas Fiscais para instituição beneficente cadastrada no Programa “Sua Nota Vale Dinheiro”, do Governo do Estado do Ceará, desde 2006;
- Coleta seletiva do lixo e sua doação a uma comunidade catadora de lixo;
- Assistência à creche Instituto Cristo Rei, de 2004 a 2006 e creche Sonho de Infância, a partir de 2006.

As ações de voluntariado são avaliadas em reuniões do CGP com a Gerência de Filial para verificar a efetividade obtida e para definição das ações subseqüentes. Como resultado dessa avaliação houve a mudança da instituição carente beneficiada, ocorrida no final de 2006, por ter sido detectado que a creche (Instituto Cristo Rei) atendida anteriormente já apresentava um nível de funcionamento adequado. Portanto, buscou-se apoiar uma instituição mais carente, como é o caso da Creche Sonho de Infância.

Outro exemplo de inovação resultante das reuniões de avaliação do CGP foi o lançamento do Programa GIFUG Consciente, iniciada em 2007, visando aumentar a conscientização ecológica e social dos empregados da GIFUG/FO, por meio de palestras, filmes e mensagens eletrônicas, possibilitando a redução do consumo de copos descartáveis e material de expediente.

Neste caso foi definido indicador de desempenho de redução de consumo de copo descartável, já tendo havido uma queda de 50% neste consumo desde o início da campanha em MAR/2007, com a doação de canecas de acrílico.

Informações e conhecimento

Este critério está diretamente relacionado com as ações da pasta de informações. Com o objetivo de fomentar a geração e a divulgação de informações o CGP criou, já no seu início, um informativo eletrônico periódico que é encaminhado a todos os empregados. Outros meios utilizados com vistas a livre circulação de informações são:

- E-mail do CGP, para comunicar eventos, decisões e receber demandas e feedback dos empregados;
- Caixa de comunicação, para recebimento de críticas, elogios, reclamações e sugestões de ações, não há necessidade de identificação;
- Questionários e enquetes eletrônicas, com vistas a obter a opinião dos empregados a respeito de determinado assunto;
- Mural, para divulgação de mensagens e eventos;
- Sistema de som, utilizado para comunicação direta com os empregados, principalmente em palestras, encontros e eventos comemorativos.

Além disso, as reuniões do Conselho são abertas e divulgadas com antecedência a todos os empregados.

Pessoas

Embora sejam consideradas em todas as cinco pastas do Conselho, as ações relacionadas à gestão de pessoas estão sob responsabilidade direta das pastas de Qualificação Pessoal e Profissional e de Qualidade de vida.

Dentre as ações relacionadas às duas pastas realizadas pelos quatro conselhos que atuaram na GIFUG/FO destacam-se:

- Realização de ginástica laboral, sob a instrutoria de empregados da própria GIFUG. Em 2007 a CAIXA contratou empresa terceirizada, com profissionais qualificados, para ministrar a ginástica e o CGP ficou responsável por estimular a equipe à participar das sessões;
- Disponibilização de serviço de massoterapia e manicure, a serem realizados no local de trabalho, mas fora do horário de expediente;
- Brincadeira de identificação dos empregados por fotos e características pessoais e profissionais, visando a integração da equipe;
- Realização de sessões pipoca, com a apresentação de vídeos que estimulassem a reflexão e o diálogo entre os colegas.

Visando a melhoria do clima organizacional na GIFUG/FO, foram realizadas diversas ações em parceria com o CGP, ressaltando-se:

- Confraternizações em datas comemorativas, tais como dia das mães, dia do trabalhador, páscoa, festa junina, dia dos pais e Natal, inclusive com a participação de parentes dos empregados;
- Palestras sobre assuntos relacionados à qualidade de vida, relacionamento interpessoal, ética e motivação;
- Apresentações sobre cuidados com a saúde e alimentação.

Além disso, o CGP apóia a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e a Gerência de Serviço Informações e Apoio à Gestão no que se refere à conservação e

manutenção das instalações e dos equipamentos da GIFUG, visando a melhoria do ambiente físico de trabalho e a redução de impactos na natureza.

Processos

Para melhoria de processos também existe pasta específica, que realizou em 2006, a análise do processo de individualização de valores; a análise dos relatórios gerenciais de controle de prazo com vistas à tempestividade dos processos executados pelas Gerências de Serviço, em 2007; e a análise de dois processos críticos, sob a Metodologia de Avaliação e Solução de Problemas – MASP, em 2008.

Apresentação dos Resultados dos Questionários

Com o objetivo específico de expor e analisar a percepção dos empregados da GIFUG/FO em relação à Gestão Participativa na unidade e à atual estrutura de Conselho, os parágrafos a seguir apresentarão os resultados dos questionários aplicados.

Foram elaborados dois tipos de questionários, um direcionado aos gestores e outro com foco nos demais empregados, em ambos os casos os itens abordados visavam identificar:

- a percepção de todos em relação ao conceito de administração participativa;
- o grau de participação dos empregados;
- como os gestores estimulam a participação da equipe;
- como foi a experiência dos ex-membros conselheiros;
- se os empregados têm interesse em participar do CGP;
- a percepção dos empregados quanto a contribuição do CGP com a gestão formal para geração de resultados.

Os questionários foram aplicados a todos os empregados, exceto os ausentes durante o período de aplicação. Do total de 63 formulários entregues, 37 foram respondidos e devolvidos, compondo o rol de respostas analisadas no presente estudo. Dos 9 questionários entregues aos gestores, 5 foram devolvidos e estão incluídos no total de 37, conforme citado.

Resultados apresentados pelos empregados sem função gerencial

A grande maioria dos empregados (exceto gestores), cerca de 72%, acreditam que o principal papel da gestão participativa é possibilitar a participação nas decisões, já 22% acreditam que seja a otimização de processos e os outros 6% vêem como principal papel a integração dos empregados.

Embora a minoria tenha informado a integração como principal papel da Gestão Participativa, 67% consideram que as confraternizações estimulam a gestão participativa, os demais têm a noção de que as confraternizações servem principalmente para integrar e aproximar as pessoas contribuindo para melhorar o trabalho em equipe, não tendo relação direta com a gestão participativa.

O grau de participação da equipe na gestão das Gerências de Serviço foi avaliado como médio por 65% dos empregados, como baixo por 30% e como alto por 5%.

Já o questionamento sobre o grau de participação individual, respondido por cada empregado, apresentou os seguintes resultados:

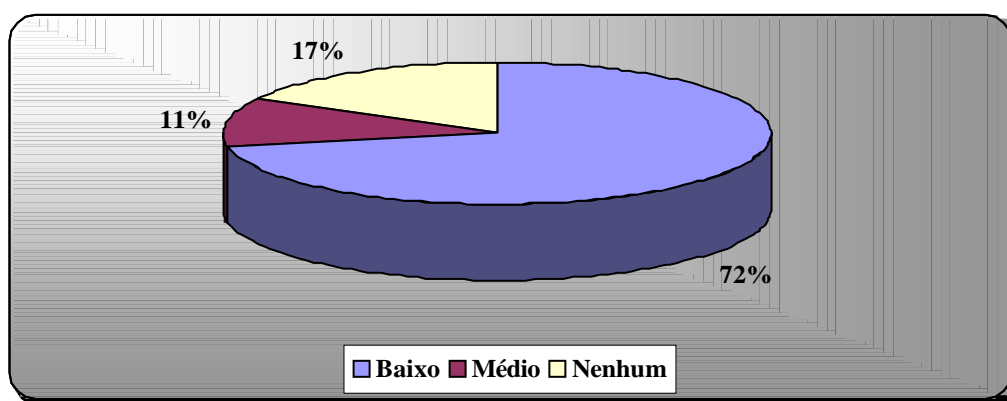


Gráfico 1 – Grau de participação nas decisões da GIFUF/FO.

Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

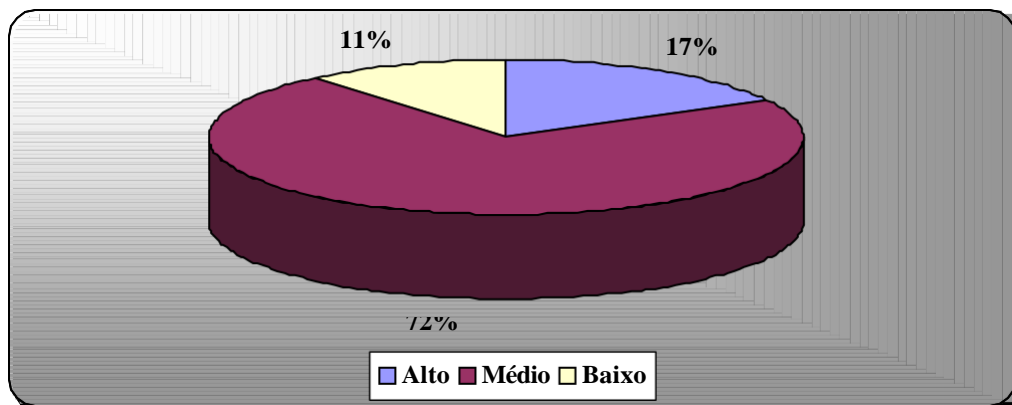


Gráfico 2 – Grau de participação nas decisões de sua Gerência de Serviço.
Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

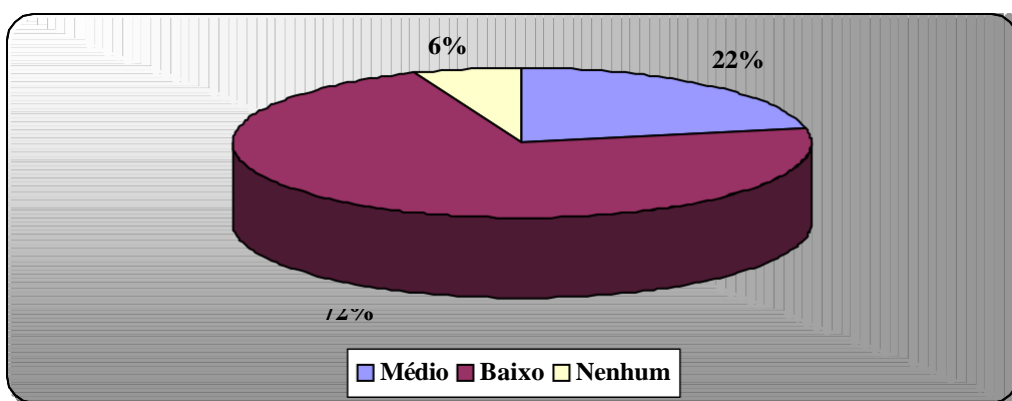


Gráfico 3 – Grau de contribuição de idéias, melhorias e inovações no âmbito da GIFUG/FO.
Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

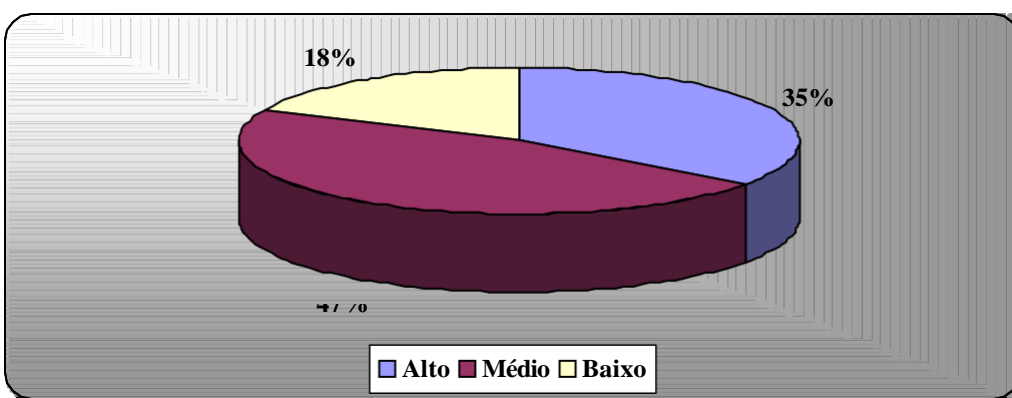


Gráfico 4 – Grau de contribuição de idéias, melhorias e inovações no âmbito de sua GS.
Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

Os gráficos 1 a 4 demonstram que apesar de a participação dos empregados ser maior no âmbito das GS do que na GIFUG, ainda se encontra em um nível médio.

Todos os empregados concordam que a gestão participativa pode alavancar resultados, dentre as justificativas dadas para esta afirmação se destacam: a maior quantidade de pessoas pensando, a otimização do trabalho em equipe e a contribuição da percepção dos empregados que executam as rotinas para a solução de problemas e melhoria de processos.

Cerca de 87% dos empregados consideram o CGP importante no auxílio à gestão formal, em alguns ou em vários aspectos da administração da unidade. Além disso, todos consideram a atual estrutura de Conselho Representativo a melhor maneira de se conseguir a participação dos empregados na gestão.

Oito empregados responderam que já participaram do CGP, dentre as experiências descritas se destacam: o aumento da visão sistêmica, a falta de tempo para executar todas as ações necessárias, a dificuldade de se diferenciar as “obrigações” do CGP e as da GS Informações e Apoio à Gestão.

Apenas 10% dos empregados demonstraram interesse em participar de um futuro mandato como membro do Conselho de Gestão Participativa, os poucos que justificaram a falta de interesse informaram que não desejam participar por falta de tempo.

Resultados apresentados pelos gestores

Pelas respostas apresentadas já no primeiro questionamento, fica claro que o conceito básico de gestão participativa é bem conhecido dos gestores da GIFUG/FO. Foram ressaltados principalmente a valorização do empregado, o sentimento de responsabilidade (do empregado) pelo processo que executa e o compartilhamento das decisões.

Os gerentes também demonstraram sintonia ao afirmarem que o envolvimento dos empregados com opiniões e pontos de vistas diferentes colabora para o alcance de melhores resultados.

Em relação ao estímulo à gestão participativa, 80% dos gestores informaram que as decisões são tomadas após consulta a toda equipe, especialmente aquelas decisões que se

referem a maneira de executar os processos. As demais respostas consistiam em incentivar o envolvimento dos empregados nas pesquisas de clima, no planejamento estratégico anual e nas ações realizadas pelo CGP.

Segundo 60% dos gestores, a atuação do CGP contribui com a gestão formal em vários aspectos, para os outros 40%, somente existe contribuição em alguns aspectos da gestão.

Mais da metade dos gestores responderam que já participaram do CGP, as experiências foram descritas como: “gratificante e enriquecedora”, “ótima oportunidade para ver a gestão de um outro ponto de vista”, “existe uma confusão entre os papéis do CGP e da GS Informações e Apoio à Gestão”.

Nenhum gestor demonstrou interesse em participar de um próximo mandato do CGP, a justificativa mais freqüente foi a necessidade de se dar oportunidade aos demais empregados, especialmente aqueles que ainda não participaram. Um dos gestores ressaltou, ainda, que ser membro do CGP demanda muito tempo e é exaustivo, sendo difícil de conciliar com as responsabilidades diárias.

6 CONCLUSÃO

No capítulo 1, foi proposto como objetivo geral desta monografia, analisar como a administração baseada na efetiva participação dos empregados contribui para o alcance da excelência da gestão na Gerência de Filial Administrar FGTS em Fortaleza – GIFUG/FO.

Após a realização da pesquisa ficou claro que o uso da gestão participativa contribuiu diretamente para o desenvolvimento de práticas salutares que promoveram a melhoria de processos, do clima organizacional, estimularam a integração dos empregados e a qualidade de vida dos mesmos. Assim, ficou evidenciado que o papel da administração participativa na busca pela excelência da gestão é principalmente de disseminar a cultura da excelência entre os empregados por meio de seu envolvimento na gestão.

Ficou claro também que os elementos essenciais para o sucesso da administração participativa - canais de comunicação livres, objetivos e eficientes; situação de liderança favorável; participação no negócio e nas decisões; participação nos lucros e resultados – estão presentes na GIFUG/FO e se encontram em fase de amadurecimento.

Desta forma, os pré-requisitos necessários para se obter sucesso com o uso de uma gestão participativa já foram estabelecidos, mas nem por isso o nível de participação dos empregados é elevado.

Conforme identificado por meio dos questionários, existe uma divergência entre a percepção dos empregados e dos gestores a respeito do nível de participação na GIFUG/FO, os primeiros acreditam que não participam plenamente da gestão e os segundos têm segurança em afirmar que seus subordinados sempre participam dos aspectos relativos à gestão, especialmente da tomada de decisões.

De fato, existe abertura por parte dos gestores em relação à participação dos empregados, inclusive no processo de tomada de decisões, esta abertura se dá principalmente nas reuniões das Gerências de Serviço, onde os empregados têm total liberdade para debater e opinar sobre os assuntos abordados, embora a decisão final seja do gestor.

A divergência de percepções se deve principalmente às diferentes opiniões sobre o que é participação na gestão, pois muitos empregados acreditam que todas as decisões deveriam ser tomadas em conjunto, mas de acordo com os gestores, devido à urgência ou delicadeza de algumas situações apresentadas, as decisões ficam impedidas de serem tomadas em conjunto. Ainda de acordo com os gestores, isso não compromete a gestão participativa.

Outra razão é a falta de agilidade na comunicação das decisões tomadas, gerando sentimento de desprestígio nos empregados.

Outro fato importante de ser destacado neste trabalho é a pequena quantidade de empregados interessados em participar do CGP, que pode fazer com que, em um futuro breve, não haja mais candidatos suficientes para compor o Conselho, inviabilizando a atual estrutura de gestão participativa existente na GIFUG/FO.

A principal justificativa para essa falta de interesse é a ausência de tempo, isso ocorre principalmente em virtude da reestruturação ocorrida em 2006, na qual 3 prestadores terceirizados foram substituídos por 1 empregado concursado. Embora os processos tenham sido otimizados e rotinas pesadas tenham sido automatizadas, a sobrecarga foi inevitável. Desta forma, a atual situação das pessoas na GIFUG é um pouco diferente daquela encontrada em 2004, quando da criação dos CGP.

A estrutura de representatividade (eleição de um conselho) exige tempo e dedicação daqueles que representam e é esse o principal obstáculo a ser enfrentado pelo modelo adotado, uma vez que a falta de tempo não permite que as ações sejam executadas conforme o planejado e o resultado esperado não seja atingido. Isso pode fazer com que empregados que tenham interesse em compor o CGP sintam que essa é uma tarefa árdua e se desmotivem.

Nos modelos representativos ou de mandato, os representantes assumem obrigações com os representados (eleitores) e necessitam de certa autonomia para cumpri-las. No caso dos Conselhos de Gestão Participativa, em sua concepção foram estabelecidas quais as obrigações de cada conselheiro, mas não foram especificados seus direitos, dificultando a atuação de cada membro eleito.

Outra característica comum no modelo representativo adotado é o baixo envolvimento das pessoas na execução de ações que visam o cumprimento dos objetivos das pastas, uma vez que os empregados passam a considerar o CGP eleito o único responsável pela execução desta missão, ou pelo menos, o único que tem essa obrigação. De fato, muitos empregados contribuem com opiniões e sugestões, mas pouquíssimos ajudam a colocá-las em prática.

Esses fatores, aliados às rotinas de trabalho executadas pelos conselheiros no dia-a-dia, sobrecarregam os membros do CGP e afetam diretamente o resultado das ações realizadas. Além disso, o CGP passou a ser, também, o principal organizador de eventos informais na unidade, sejam estas comemorações de datas festivas ou visitas e campanhas de caráter voluntário e solidário.

A exigência de disponibilidade de tempo e dedicação total, bem como a falta de autoridade formal ou informal dos conselheiros, fez com que a atuação dos CGP, obtivesse mais êxito na pasta de qualidade de vida, que dependiam de ações mais rápidas e simples de executar. Conforme demonstrado na avaliação de desempenho das pastas:

- Qualidade de Vida – pasta que apresentou maiores resultados e maior quantidade de ações, contribuindo diretamente para a melhoria do clima organizacional. Todavia as ações de responsabilidade social obtiveram melhores resultados quando se destinavam à arrecadação de doações, uma vez que a adesão dos empregados nas ações de visita externa era baixa;
- Qualificação Profissional – as ações se limitaram basicamente à divulgação de cursos e treinamentos existentes no mercado;
- Melhoria de Processos – as ações realizadas esbarraram na falta de autoridade dos conselheiros, que permitisse o uso de todos os recursos disponíveis para o redesenho e otimização dos processos;
- Relações Internas e Externas – nenhuma ação foi realizada, em virtude da falta de autoridade e de legitimidade do CGP fora do âmbito da GIFUG/FO. As ações relacionadas a esta pasta foram realizadas pela gestão formal.
- Informações – diversos canais de comunicação foram criados com vistas à comunicação com os empregados, mas poucos foram utilizados. A comunicação mais efetiva se deu por meio de mensagens eletrônicas e informativo mensal, porém o

conteúdo de ambos era voltado principalmente para comunicação e integração da equipe, não havendo disseminação de informações operacionais, gerenciais e estratégicas.

Em virtude da possibilidade de inviabilização da atual estrutura de representação, por falta de interessados e de uma baixa efetividade das ações do conselho em envolver a equipe (principal atribuição de uma gestão participativa), o presente estudo sugere algumas medidas que devem ser tomadas com vistas à melhoria da eficácia das ações do CGP, à redução da sobrecarga dos conselheiros e ao crescimento no número de empregados interessados em participar do Conselho. As medidas são:

- Criação de um comitê de festas, encarregado pela organização de confraternizações internas, formado por empregados não titulares do CGP;
- Liberação da rotina diária dos membros titulares do CGP, uma vez a cada 15 dias, para execução do plano de ação e realização de reuniões;
- Exigência de um membro titular eleito por GS, facilitando a comunicação com todas as equipes. Nos casos das GS Pagar e GS Monitorar, bem como nas GS Apoio e GS Aplicar poderia haver um membro para cada duas;
- Maior apoio dos Gerentes de Serviço no auxílio à execução das ações do CGP.

As medidas sugeridas podem gerar um agravamento do quadro de sobrecarga e estresse nas GS, especialmente naquelas que possuem mais de um membro no CGP, por esse motivo o presente estudo sugere ainda, como segunda opção, a absorção das atuais Pastas do Conselho de Gestão Participativa pela administração formal, fazendo com que a participação dos empregados chegue à sua plenitude sem necessidade de um conselho de representação.

Vale ressaltar que até hoje, a maioria das ações relacionadas às pastas do CGP deram mais resultados e envolveram mais a equipe quando encampadas pela administração formal, como por exemplo:

- Qualidade de Vida: Pesquisa de Clima Organizacional e elaboração de plano de melhoria;
- Melhoria de Processos: Confeção de Passos, Fluxos e Definição de Indicadores Gerenciais;

- Relacionamento Interno e Externo: GIFUG Anfitriã;
- Informações: Apresentações de Planejamento Estratégico, Resultados Anuais e Palestras de Valores e Visão sistêmica;
- Qualificação Pessoal e Profissional: PDI e Currículo Mínimo.

A Pasta de Informações teria como canais de comunicação a caixa de sugestões, os correios eletrônicos das GS e o Informativo “Nas ondas da GIFUG”, que passaria a ser atribuição da GS Informações e Apoio à Gestão, e substituiria o atual GIFUG Informa. Desta forma, os empregados teriam, em um único documento mensal, os principais acontecimentos da GIFUG e as principais informações organizacionais.

Já a Pasta de Qualificação Profissional, assim como hoje, seria atribuição do gestor imediato, que acompanharia a capacitação de cada membro de sua equipe por meio do PDI. Além disso, os principais cursos e treinamentos, bem como dicas da Universidade Corporativa CAIXA seriam encaminhadas a todos por meio do Informativo “Nas ondas da GIFUG”.

Os Relacionamentos Internos e Externos continuariam a ser monitorados pela gerência de filial, por meio de pesquisa específica do SIIDC - Sistema de Avaliação da Gestão Matriz e Filiais, e contaria com o suporte da GS Informações e Apoio à Gestão para continuar com o programa “GIFUG Anfitriã”, onde recebe uma unidade parceira interna, ou externa, para debater assuntos relativos a ambas as áreas, sempre que necessário, bem como dar e receber feedback.

A melhoria de processos seria um objetivo comum de todos os gestores, que após capacitação em MASP – Metodologia de Avaliação e Solução de Problemas, passariam a analisar sistematicamente seus processos dentro da referida técnica, com vistas a otimização das rotinas e aumento dos resultados. Os gestores contariam com o auxílio da célula de avaliação da gestão, da GS Informações e Apoio à Gestão e com a participação de outros empregados capacitados em MASP.

Por fim, as questões relativas à melhoria da qualidade de vida, assim como funciona hoje, seria responsabilidade de todos os gestores e contaria com a participação de todos

empregados, quando da realização da avaliação da pesquisa de clima organizacional e da CIPA, quando da elaboração do Mapa de Risco. Além disso, o Planejamento Estratégico Participativo poderia conter ações voltadas para esse objetivo.

Conforme demonstrado por meio do questionário, as práticas de incentivo à participação dos empregados, realizadas pelos gestores têm apresentado resultado positivo, alcançando um nível médio de participação, se essa prática fosse refinada e disseminada em todas as GS, a participação dos empregados seria mais efetiva, pois os Gerentes de Serviço passariam a ser os verdadeiros representantes de suas equipes, buscando sempre ouvi-los(sem filtros) e estimulá-los a participar com idéias, opiniões e principalmente ações.

O acompanhamento do nível de gestão participativa em cada Gerência de Serviço poderia ser feito por meio da pesquisa de clima organizacional da GIFUG/FO.

De qualquer forma, independente da estrutura de participação adotada, é primordial que seja enfatizado aos empregados, que a gestão participativa é benéfica para todos, especialmente para os próprios empregados e que sem o efetivo envolvimento deles nas ações, a participação deixa de existir, ou seja, todo o estilo de gestão perde o sentido.

No questionário todos os empregados, sem função gerencial, informaram que o CGP é a melhor maneira de se conseguir a participação de todos, porém todos os gestores demonstraram que, de fato, o melhor meio para se conseguir a participação dos empregados é ouvindo-os e incentivando-os a sugerir e agir. Assim, o principal agente de fomento à participação dos empregados não é o CGP, mas os próprios gestores.

Apesar de ser uma boa ferramenta de estímulo a gestão participativa, a adoção de um conselho só é viável em um ambiente em que todos tenham disponibilidade de tempo para atuar e para ouvir, desta forma, na atual situação da GIFUG/FO os conselheiros não encontram situação favorável para atuação, comprometendo o desenvolvimento das ações planejadas.

Desta forma, os gestores levam uma grande vantagem em relação ao CGP, pois têm contato diário com as pessoas da equipe, ao contrário dos membros do CGP; todos os dias e a todo o momento eles têm condições de fazer uma gestão de fato participativa.

REFERÊNCIAS

BAVELAS, A. **Liderança: o homem e a função**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública**. Brasília SEGES, 2002.

_____. **Gestão Pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o governo Lula**. Brasília SEGES, 2003.

_____. **Plano de Gestão do PPA 2004-2007**. Brasília, 2004.

_____. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública**. Brasília, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CRUZ NETO. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. In: Minayo, C. Pesquisa Social - Teoria, Método e Criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

GIFUG/FO – Caixa Econômica Federal. **Relatório de auto-avaliação de gestão da GIFUG/FO 2007**. GIFUG/FO – Caixa Econômica Federal, 2007.

GIFUG/RJ – Caixa Econômica Federal. **Relatório da gestão da GIFUG/RJ – PQRIO**. GIFUG/RJ – Caixa Econômica Federal, 2006.

KATZ, D.; KAHN, R.. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

Liderança situacional. Disponível em: <

<http://umtoquedemotivacao.wordpress.com/2008/02/15/lideranca-situacional>>. Acesso em 27 fev. 2008.

MARINI, Caio. **Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil:** a agenda herdada e as novas perspectivas. Disponível em:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047316.pdf>. Acesso em 8 mar. 2008.

MARQUES, J. **Administração participativa:** poder, conflito e mudança na escola. Porto Alegre: Sagra, 1997.

MARTIN, James. **A grande transição:** usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Futura, 1996.

MAXIMIANO, Antonio C. **Teoria geral da administração:** da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

PATERMAN, Carole. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PLANO DE GESTÃO DO PPA 2004-2007. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/spi/Modelo_Gestao.pdf>. Acesso em 3 mar. 2008.

RAYMUNDO, Paulo Roberto. **O que é administração.** São Paulo: Brasiliense, 1992.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa:** uma história de sucesso empresarial *made in brazil*. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

STORCH, S. **Discussão da participação dos trabalhadores nas empresas:** processo de relações do trabalho no Brasil. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). São Paulo: Atlas, 1985.

SUFUG – Caixa Econômica Federal. **Relatório de gestão da SUFUG – PQGF.** SUFUG – Caixa Econômica Federal, 2007.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2001.

APÊNDICE A

Gerentes e Substitutos

Prezado(a) colega,
com o objetivo de subsidiar estudo de conclusão de curso de pós-graduação em Estratégia e Gestão Empresarial elaborei questionário a ser aplicado junto à toda a equipe da GIFUG/FO, que servirá de base para a análise da Gestão Participativa na Unidade.

Sua participação é muito importante para que eu colete informações que suportem minha pesquisa e assim possa fazer uma análise da real percepção dos empregados em relação à Gestão Participativa, fator importante para a conclusão do estudo em questão.

Grato,
Paulo Stefan

QUESTIONÁRIO

1. Pra você qual o **principal** papel da gestão participativa? Marque apenas uma opção.

- Permitir a integração dos colegas de trabalho.
- Possibilitar a participação dos empregados nas decisões.
- Melhorar a qualidade de vida dos empregados.
- Otimizar os processos por meio da participação dos empregados.
- Auxiliar os empregados na melhoria de qualificação profissional.

2. Você concorda que as confraternizações estimulam a gestão Participativa? Justifique.

3. Como você avalia o grau de participação da equipe na gestão da Gerência de Serviço?

- Alto Médio Baixo Nenhum

4. Qual o **SEU** grau de participação em relação a:

- a) Decisões tomadas no âmbito da GIFUG
 Alto Médio Baixo Nenhum
- b) Decisões tomadas no âmbito de sua GS
 Alto Médio Baixo Nenhum
- c) Confraternizações realizadas no âmbito da GIFUG
 Alto Médio Baixo Nenhum
- d) Confraternizações realizadas no âmbito de sua GS
 Alto Médio Baixo Nenhum
- e) Contribuição com idéias, melhorias e inovações no âmbito da GIFUG
 Alto Médio Baixo Nenhum
- f) Contribuição com idéias, melhorias e inovações no âmbito de sua GS
 Alto Médio Baixo Nenhum

5. Você concorda que a gestão participativa pode alavancar resultados? Por quê?

6. Em relação ao CGP, você acredita que:

- Contribui com a gestão formal em vários aspectos.
- Contribui com a gestão formal em alguns aspectos.
- Contribui com a gestão formal apenas em aspectos que não são de responsabilidade do gestor.
- Não contribui com a gestão formal.
- Atrapalha a gestão formal.

7. Você acredita que o CGP é o melhor meio de se conseguir a participação dos empregados na gestão? Se não, qual seria a melhor maneira?

8. Você já participou do CGP? Se positivo, descreva como foi a experiência.

9. Você gostaria de fazer parte do CGP no próximo mandato? Por quê?

APÊNDICE B

Prezado(a) colega,
com o objetivo de subsidiar estudo de conclusão de curso de pós-graduação em Estratégia e Gestão Empresarial elaborei questionário a ser aplicado junto à toda a equipe da GIFUG/FO, que servirá de base para a análise da Gestão Participativa na Unidade.

Sua participação é muito importante para que eu colete informações que suportem minha pesquisa e assim possa fazer uma análise da real percepção dos empregados em relação à Gestão Participativa, fator importante para a conclusão do estudo em questão.

Grato,
Paulo Stefan

QUESTIONÁRIO

1. Pra você, o que é Gestão Participativa?

2. Você concorda que a Gestão Participativa pode alavancar resultados? Por quê?

3. O que você faz para estimular a Gestão Participativa na sua Gerência de Serviço?

4. Você concorda que as confraternizações estimulam a gestão Participativa? Justifique.

5. Em relação a atuação do Conselho de Gestão Participativa, você acredita que:

- Contribui com a gestão formal em vários aspectos.
- Contribui com a gestão formal em alguns aspectos.
- Contribui com a gestão formal apenas em aspectos que não são de responsabilidade do gestor.
- Não contribui com a gestão formal.
- Atrapalha a gestão formal.

6. Você acredita que o CGP é o melhor meio de se conseguir a participação dos empregados na gestão? Se não, qual seria a melhor maneira?

7. Você já participou do CGP? Se positivo, descreva como foi a experiência.

8. Você gostaria de fazer parte do CGP no próximo mandato? Por quê?
