



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PARA OS
FUNCIONÁRIOS DA SUPSO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
NA MATRIZ EM BRASÍLIA**

CLÁUDIA CRISTINA DA SILVA
RA 20351060

PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS, MSc.

Brasília /DF, julho de 2009.

CLÁUDIA CRISTINA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PARA OS
FUNCIONÁRIOS DA SUPSO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
NA MATRIZ EM BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis, MSc.

Brasília /DF, junho de 2009.

CLÁUDIA CRISTINA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA PARA OS
FUNCIONÁRIOS DA SUPSO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
NA MATRIZ EM BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis, MSc.

Banca examinadora:

Professor: Homero Reis, MSc.
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, dede 2009.

“A personalidade humana é uma coisa sagrada; ninguém pode violá-la ou infringir seus limites, embora, ao mesmo tempo, o maior bem consista na comunicação com os outros.”

(Émile Durkheim)

Dedico esta monografia ao meu irmão José Ricardo da Silva (*in memoriam*), um grande exemplo de vida.

Agradeço,

A Deus, que sempre está presente na minha vida, me ajudando e orientando meu caminho.

Ao meu amado e querido noivo Juliano pela motivação e incentivo.

A meus pais José Gomes e Maria das Graças, pelo amor e carinho dedicados, e aos meus irmãos por confiarem e acreditarem em mim.

Ao professor Homero Reis, pelo direcionamento, acompanhamento e apoio na elaboração desta monografia.

Aos professores do UniCEUB que me ajudaram nesta conquista.

LISTA DE ABREVIATURAS

SUPSO - Superintendência Nacional de Programas Sociais

APO - Administração por Objetivos

BNH - Banco Nacional de Habitação

PIS - Programa de Integração Social

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

Caixa – Caixa Econômica Federal

RESUMO

Esta monografia é um trabalho de conclusão do curso de Administração que aborda como tema administração participativa, suas vantagens e dificuldades e está fundamentado na pesquisa. Serão apresentados vários conceitos sobre o tema e como a administração participativa se insere no contexto atual das organizações, que precisam ser cada vez mais competitivas, como consequência natural da globalização. Foi realizado um estudo de caso para abordar o tema numa empresa pública, através de um questionário objetivando mensurar a importância da gestão participativa nas organizações. A introdução dá uma visão geral de como a administração participativa se insere no contexto atual das organizações, que precisam ser cada vez mais competitivas, como consequência natural da globalização. A primeira parte da revisão bibliográfica trata da evolução das teorias gerenciais com destaque às influências da Revolução Industrial na vida dos trabalhadores e na história da administração das empresas. Na sequência, foram abordadas as seguintes teorias da administração: a Administração Científica de Taylor e relacionados alguns dos seus principais seguidores; a Teoria Clássica da Administração de Fayol, com destaque aos princípios gerais da administração, extraídos da sua obra-prima Princípios Gerais da Administração; a Teoria Neoclássica e a Administração por Objetivos e seus conceitos. A segunda parte da revisão da literatura se refere à administração participativa, suas bases e pré-requisitos para o sucesso, as definições de Maximiano, Mendonça, Bordenave. e as causas do insucesso na sua implementação. Foi abordado, também, o assunto motivação no trabalho com destaque às principais teorias: a Teoria da Expectativa de Vroom e a Teoria das Necessidades de Maslow. Após a revisão bibliográfica, constam as características da Caixa Econômica Federal, sua história, missão e a estrutura organizacional. Por fim, foram apresentados os resultados dos dados coletados, feita a análise de cada uma das questões e do resultado geral. Por último, foi elaborada a conclusão do trabalho e listadas as obras que foram consultadas durante a sua realização.

PALAVRAS-CHAVE:

Administração participativa, motivação, necessidades, comunicação, liderança, organização, mudança cultural.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	31
3.1 Amostra	31
3.2 Instrumento	32
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1 Características da Organização	33
4.2 Apresentações dos dados	35
4.3 Análises dos dados coletados	39
4.4 Análises geral dos dados coletados	55
5. CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE	65
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	65
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – Funcionários	66
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO – Gerentes	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Participação Direta e Indireta	24
Quadro 2 - Os pré-requisitos para o sucesso da participação	27
Quadro 03 – Afirmativa 01	39
Quadro 04 – Afirmativa 02	41
Quadro 05 – Afirmativa 03	43
Quadro 06 – Afirmativa 04	45
Quadro 07 – Afirmativa 05	47
Quadro 08 – Afirmativa 06	48
Quadro 09 – Afirmativa 07	50
Quadro 10– Afirmativa 08	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Medição dos níveis da Administração Participativa	25
Figura 2 – A Teoria da Expectativa de Vroom	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo	35
Tabela 02 - Faixa Etária	36
Tabela 03 - Estado Civil	36
Tabela 04 - Escolaridade	37
Tabela 05 - Tempo de Serviço CAIXA	38
Tabela 06 - Função Gerencial	39
Tabela 07 - Resultado da Afirmativa 01 – Funcionários	40
Tabela 08 - Resultado da Afirmativa 01 – Gerentes	40
Tabela 09 – Resultado da Afirmativa 02 - Funcionários	41
Tabela 10 - Resultado da Afirmativa 02 – Gerentes	42
Tabela 11 – Resultado da Afirmativa 03 – Funcionários	43
Tabela 12 - Resultado da Afirmativa 03 – Gerentes	44
Tabela 13 – Resultado da Afirmativa 04 – Funcionários	45
Tabela 14 - Resultado da Afirmativa 04 – Gerentes	46
Tabela 15 – Resultado da Afirmativa 05 – Funcionários	47
Tabela 16 - Resultado da Afirmativa 05 – Gerentes	48
Tabela 17 – Resultado da Afirmativa 06 – Funcionários	49
Tabela 18 - Resultado da Afirmativa 06 – Gerentes	50
Tabela 19 – Resultado da Afirmativa 07 – Funcionários	51
Tabela 20 - Resultado da Afirmativa 07 – Gerentes	51
Tabela 21 – Resultado da Afirmativa 08 – Funcionários	53
Tabela 22 - Resultado da Afirmativa 08 – Gerentes	53
Tabela 23 – Visão Geral das Respostas -Funcionários	55
Tabela 24 – Visão Geral das Respostas - Gerentes	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Sexo	35
Gráfico 02 - Faixa Etária	36
Gráfico 03 – Estado Civil	37
Gráfico 04 – Escolaridade	37
Gráfico 05 – Tempo de Serviço CAIXA	38
Gráfico 06 – Função Gerencial	39
Gráfico 07 – Afirmativa 01 – Funcionários	40
Gráfico 08 – Afirmativa 01 – Gerentes	41
Gráfico 09 – Afirmativa 02 – Funcionários	42
Gráfico 10 – Afirmativa 02 – Gerentes	42
Gráfico 11 – Afirmativa 03– Funcionários	44
Gráfico 12 – Afirmativa 03 – Gerentes	44
Gráfico 13 – Afirmativa 04 – Funcionários	45
Gráfico 14 – Afirmativa 04 – Gerentes	46
Gráfico 15 – Afirmativa 05 – Funcionários	47
Gráfico 16 – Afirmativa 05 – Gerentes	48
Gráfico 17 – Afirmativa 06 – Funcionários	49
Gráfico 18 – Afirmativa 06 – Gerentes	50
Gráfico 19 – Afirmativa 07 – Funcionários	51
Gráfico 20 – Afirmativa 07 – Gerentes	52
Gráfico 21 – Afirmativa 08 – Funcionários	53
Gráfico 22 – Afirmativa 08 – Gerentes	53
Gráfico 23 – Visão Geral das Respostas – Funcionários	56
Gráfico 24 – Visão Geral das Respostas – Gerentes	57

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é uma monografia acadêmica, onde sua composição está dividida em partes, sendo uma pesquisa bibliográfica, dedutiva, descritiva e qualitativa.

Na primeira etapa está o tema, direcionando a pesquisa, e também são abordados assuntos referentes à organização que foi o essencial para iniciar o desenvolvimento. Os objetivos - o que se pretende alcançar com esta pesquisa, e a justificativa, que se dá o motivo da escolha do tema da pesquisa "A importância da administração participativa para os funcionários da SUPSO da Caixa Econômica Federal na Matriz em Brasília".

Na segunda etapa, foi desenvolvido o referencial teórico que conta com as opiniões e os conceitos de diversos autores quanto aos diferentes temas pesquisados: a evolução das teorias gerenciais e a administração participativa.

A terceira etapa é referente à metodologia utilizada na pesquisa, que para obter informações referentes aos assuntos abordados, foi elaborado um questionário e uma pesquisa de campo como instrumento de pesquisa.

Na quarta etapa está o desenvolvimento da monografia, é a parte que exige maior atenção, pois nela estão as respostas dos funcionários pesquisados e é de suma importância para análise dentro desta pesquisa, onde se analisa a visão geral dos dados juntamente com a teoria mais a situação problema.

Na quinta etapa, estão às recomendações e as considerações, que foram obtidas após a análise dos gráficos elaborados a partir das respostas obtidas dos funcionários e dos gerentes depois de recebidos os questionários.

1. INTRODUÇÃO

A administração das empresas tem sido objeto de contínuas mudanças em sua forma e conteúdo em decorrência de eventos históricos e mais recentemente, em consequência da globalização e da acirrada competição entre as organizações.

As mudanças que ocorrem nas empresas e suas administrações, em geral, vêm somar às práticas gerenciais e estruturas já existentes, que precisam continuar funcionando, porém, necessitam de adaptações e alterações para continuarem ou tornarem-se competitivas.

A administração participativa insere-se neste contexto, pois apresenta uma forma de gerenciamento mais democrática, que propõe reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência empresarial sem descuidar da satisfação de seus empregados que são peça-chave para a obtenção do sucesso.

Esta forma de administração teve forte impulso no Japão, na segunda metade do século passado, e aos poucos, as empresas, especialmente as altamente industrializadas, vêm aderindo a esta filosofia de gestão, aplicando-a como instrumento de democratização e mobilização de energias individuais para fins coletivos.

No Brasil, esta tendência pôde ser percebida a partir da Nova República, em 1985. Com o fim da ditadura, os cidadãos brasileiros sentiram-se motivados a participar ativamente da sociedade e acabaram levando esta vontade para dentro das corporações.

Na Caixa não foi diferente. Em 1993 a organização lançou o seu Programa de Qualidade Total, fortemente relacionado à administração participativa. Embora o programa tenha perdido força com o passar dos anos, seus princípios e conceitos permaneceram na mente de muitos dos seus empregados e está sendo retomado com vigor pela atual Diretoria.

Isto pode ser comprovado por recentes iniciativas, como por exemplo, a definição do novo Plano de Cargos e Salários e o Planejamento Participativo de 2004, em que todos os empregados foram convidados a opinar. Naturalmente, o planejamento estratégico da empresa está reservado à alta direção, pois precisa estar alinhado às diretrizes do governo, tendo em vista a missão da Caixa.

Sendo assim, percebeu-se a necessidade de analisar a administração da Caixa Econômica Federal, para aferir o quão próximo de participativa ela está. Considerando o número de empregados da empresa, aproximadamente 55.000, optou-se em realizar o estudo de forma restrita à SUSPO está desenvolvendo várias atividades direcionadas ao gerenciamento de pessoas e à horizontalização da hierarquia.

O tema deste estudo é a importância da administração participativa para os funcionários da SUPSO da Caixa Econômica Federal na Matriz em Brasília.

Procurar-se, com este trabalho, responder ao seguinte questionamento: o quão próximo de participativa é a gestão da SUPSO - Superintendência Nacional de Programas Sociais, da Caixa Econômica Federal?

O tema sugerido é de fundamental relevância, pois cada vez mais as empresas compreendem a necessidade de disponibilizar e motivar seus empregados para uma busca constante de conhecimento, aprimorando suas habilidades, e contribuindo para o atendimento das metas dos empregados e da empresa.

As organizações deverão proporcionar um ambiente onde haja uma gestão participativa, incentivando os empregados a buscar o aprimoramento de suas qualificações para o desempenho de suas atividades ampliando sua capacidade criativa necessária para a resolução dos problemas e para a formulação de uma visão de futuro compartilhada.

Portanto, o objetivo principal desta pesquisa é analisar a percepção dos empregados envolvidos na área da SUPSO da Matriz da CAIXA em Brasília, quanto a

administração participativa avaliando a contribuição desta no desempenho das tarefas. Verificar e conhecer os fatores que dificultam os empregados da SUPSO a participar da gestão participativa. Tendo como objetivos secundários: levantar na literatura as teorias relacionadas ao tema, aplicar uma pesquisa através do instrumento questionário, realizar a tabulação e os gráficos dos dados coletados e apresentar os resultados dos dados.

Esta monografia justifica-se a realizar um estudo de caso para analisar a administração participativa com dos funcionários na área da SUPSO. Essa análise é importante para a empresa, pois representa uma oportunidade de realizar um diagnóstico para indicar os aspectos que podem ser melhorados.

Sendo assim, a metodologia sobre o tema é de caráter bibliográfico com um único objetivo de formular a teoria de base, com informações obtidas em meio eletrônico fundamentadas em publicações de referência. Está sendo utilizado um método dedutivo. E na seqüência foi realizada uma pesquisa descritiva – quantitativa, na medida em que se identifica o grau de satisfação dos funcionários da área da SUPSO quanto a participação no trabalho. A coleta de dados desta pesquisa foi feita através de questionário (dados primários), objetivando mensurar a participação dos funcionários na gestão da área da SUPSO.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao tratar do tema administração participativa, faz-se necessário pesquisar sobre a história da administração e conhecer alguns conceitos e teorias para melhor entendimento de suas características, vantagens e desvantagens em relação a outros modelos de administração.

Segundo Burns (1995, p.513-528), a invenção da máquina a vapor, em 1776, pelo engenheiro mecânico escocês James Watt, e a sua aplicação à produção, trouxe modificações na estrutura social e comercial, e conseqüentemente, mudanças nas áreas econômica, política e social. Na seqüência, com o surgimento da máquina de fiar, do tear hidráulico, do tear mecânico e do descaroçador de algodão, apareceu a mecanização da indústria e da agricultura. Tais máquinas vieram superar os trabalhos manuais. O autor explica que o uso da força motriz na indústria transformou as oficinas, os transportes, as comunicações e a agricultura. O artesão e sua pequena oficina deram lugar ao operário e à fábrica ou usina. A migração da área rural para as cidades em busca das fábricas provocou o crescimento das populações urbanas e deu-se início à Revolução Industrial, evento de significativa importância na história atual da humanidade, que causou profundas conseqüências na vida dos trabalhadores.

Para Kanaane (1999, p.16), “a Revolução Industrial constitui uma espécie de revolução histórica resultante da evolução do modo de produção capitalista”. A classe operária, consciente da precariedade das suas condições de trabalho começou a manifestar-se e a protestar contra a exploração que sofria. Alguns Estados interferiram na relação patrão-empregado e começaram a surgir as leis de proteção ao trabalhador.

Burns (1995, p.548), cita Robert Owen, socialista britânico, como o primeiro dono de fábrica a proporcionar condições decentes de trabalho, salários suportáveis e educação para os filhos de seus operários. Owen introduziu planos de casas para os operários e reconheceu e aplicou práticas que permitiram a assunção da responsabilidade por meio do treinamento dos operários. Assim, aparece como

pioneiro de métodos que humanizaram as condições de trabalho e a melhoria na qualidade de vida dos seus empregados, foi então correlacionada, de forma prática, com o melhor desempenho produtivo.

De acordo com Burns (1995, p.546), o filósofo e economista britânico John Stuart Mill foi um dos críticos mais incisivos dos começos da industrialização. Em seu livro *Princípios de Economia Política*, ele recomendava a abolição do sistema de salários e visualizava uma sociedade composta de cooperativas de produtores, em que os trabalhadores seriam donos das fábricas e elegeriam os dirigentes.

No início do século XX, dois engenheiros fizeram suas abordagens em bases científicas, com pontos de vistas diferentes e são até hoje, motivo de discussão entre os administradores.

As idéias do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor e do também engenheiro, o francês Henri Fayol foram motivadas, segundo Ferreira (1999, p.13-25), principalmente, pelos problemas gerados pela Revolução Industrial, como o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações. Taylor preocupou-se em aumentar a eficiência no setor industrial, através da racionalização do trabalho, dando origem à Teoria da Administração Científica e Fayol, também preocupado com a eficiência das empresas, por meio da sua organização, deu origem à Escola Clássica.

Para Taylor (1992, p.24), “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

Ao estudar a obra “*Princípios da Administração Científica*” de Taylor (1992), nota-se que o autor considerava a vadiagem no trabalho, a falta de conhecimento da gerência sobre as rotinas de trabalho e o tempo necessário para sua realização e a falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho, os maiores problemas para os empregadores de sua época (TAYLOR, 1992, p.26 e 29).

A partir disso, Taylor (1992) começou a estudar minuciosamente as tarefas de cada trabalhador, o chamado “estudo dos tempos e movimentos”. Constatou que os operários aprendiam suas tarefas observando o colega do lado e muitas vezes as executavam de forma diferente, porém, o resultado final era o mesmo. Constatou, também, que entre os diferentes métodos aplicados pelos operários, sempre havia um que era mais rápido.

Diante disso, Taylor (1992, p.33) propôs substituir os métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos em todas as tarefas, o que chamou de “organização racional do trabalho”, bem como, “recompensar os operários mais produtivos por meio de incentivos salariais” (TAYLOR, 1992, p.25).

O próprio Taylor (1992, p.84) resume seu estudo em quatro princípios fundamentais da Administração Científica:

1. substituição do critério individual do operário por uma ciência;
2. seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado, e pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar por acaso;
- 3 e 4. cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário.

Os principais seguidores de Taylor, segundo Ferreira (1999, p.19-20), são: Gilbert, responsável pelo Estudo da Fadiga Humana; Gantt, estudou o elemento humano na produtividade; Emerson, foi o responsável pela popularização da Administração Científica e por fim Ford, que foi o precursor da Administração Moderna.

Toffler (1995, p.60), ao falar dos padronizadores que moldaram a sociedade industrial (Segunda Onda) cita Taylor como:

Um maquinista transformado em cruzado, que acreditava que o trabalho podia ser científico se se padronizassem os passos que cada trabalhador dava. Nas primeiras décadas deste século, Taylor decidiu que havia uma maneira melhor (padrão) de realizar cada tarefa, uma ferramenta melhor (padrão) para executá-la com ela, e um tempo estipulado (padrão) no qual poderia ser completada.

Já os trabalhos pioneiros de Henry Fayol, tinham como preocupação básica o aumento da eficiência da empresa, através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais. Predominam em

sua obra, a atenção com a estrutura organizacional, com os elementos e os princípios da administração.

Fayol (1990, p.26) afirma que o conjunto das operações de toda empresa pode ser dividido em seis grupos, a saber:

1. operações técnicas: produção, fabricação, transformação;
2. operações comerciais: compras, vendas, permutas;
3. operações financeiras: procura e gerência de capitais;
4. operações de segurança: proteção de bens e de pessoas;
5. operações de contabilidade: inventários, balanços, preços de custo, estatística;
6. operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Segundo o autor, estes seis grupos existem sempre, em qualquer empresa, simples ou complexa, pequena ou grande.

Das seis operações, Fayol (1990) concentra seu estudo nas administrativas e afirma que “para a saúde e o bom funcionamento do corpo social é necessário certo número de condições, a que se pode dar indiferentemente o nome de princípios”.

Em suas observações sobre a administração, Fayol (1990, p.65) a dividiu em cinco elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle:

1. prever: significa, ao mesmo tempo, calcular o futuro e prepará-lo e, desde logo, agir;
2. organizar: é dotar uma empresa de tudo que é útil a seu funcionamento, como matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal;
3. comandar: é fazer funcionar o corpo social;
4. coordenar: é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso;
5. controlar: verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição.

Conforme Ferreira (1999, p.25), não é raro o uso indistinto dos termos administração científica e administração clássica como se fossem a mesma teoria.

Porém, percebe-se que a essência da Administração Científica e da Teoria Clássica é a mesma. Ambas foram concebidas apenas sob o aspecto lógico, sem dar a devida importância aos aspectos sociais e psicológicos, fato que as torna simplistas, pois não estão considerando o comportamento humano dentro da organização.

Em 1936, Charles Chaplin produziu o filme Tempos Modernos, que retratou de forma bem humorada o operário norte-americano robotizado pela extrema especialização que lhe era exigida. Em seu filme, Chaplin alertou de maneira sutil sobre problemas decorrentes das teorias administrativas em prática.

Os autores neoclássicos, entre eles Peter Drucker, John Humble, Ernest Dale, George Odiorne e outros, embora tivessem base, fortemente, na Teoria Clássica, foram considerados amplamente ecléticos, absorvendo conteúdo de quase todas as outras teorias administrativas, como: Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia, Teoria Estruturalista, Teoria Behaviorista.

Segundo Lodi (1976, p.21), depois da Teoria Neoclássica, surgiu a Administração por Objetivos - APO, um modelo administrativo bastante difundido na década de 1950, com o que se considera hoje, a obra-prima de Peter Drucker - "Prática de Administração de Empresas", publicada em 1954.

De acordo com Humble (1973, p.158), "a Administração por Objetivos é um método de administrar baseado em estudos minuciosos, e não uma simples técnica aplicável em planejamento ou em gerência de pessoal".

Lodi (1976, p.74) conceitua a Administração por Objetivos como:

Um método através do qual todas as gerências de uma empresa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício fiscal, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas, através da Diretoria.

Com relação às vantagens, Humble (1973, p.22-27) cita:

1. maior equilíbrio entre os objetivos a longo e a curto prazos;
2. maior capacidade de adaptação à mudanças das condições dos negócios;
3. melhor aproveitamento da capacidade dos gerentes;
4. aumento da eficiência a curto prazo.

Mas para Lodi (1976, p.59-60), a APO não apresenta somente vantagens. Há também inconvenientes:

1. o contínuo desempenho para resultados de curto prazo produz oportunismo e desprezo aos meios de trabalho;
2. leva os gerentes a pensar que os resultados menos tangíveis e os de longo prazo são problemas da alta direção e não seus;
3. leva o gerente a crer que o que interessa são os resultados do seu departamento e que ele não é co-responsável pelo resultado comum;

4. o gerente preocupa-se com os resultados de curto prazo, pois os de longo prazo poderão ser atribuídos a seu sucessor e não a ele.

Apesar dos inconvenientes apontados, estudo realizado por Miller (*apud* LODI, 1976, p.76) cita alguns dos resultados positivos obtidos pelas empresas que adotaram o método:

1. melhorou o esforço coordenado sobre os alvos;
2. melhorou a compreensão e espírito de equipe;
3. melhorou a motivação dos gerentes.

É notável que a competitividade acirrada, a necessidade de elevação dos níveis de produtividade, a preocupação com a satisfação dos indivíduos, fez com que outros modelos de administração menos rígidos surgissem e um desses modelos é o da administração participativa.

Conforme Maximiano (1995, p.14), a administração participativa ou idéia de participação existe desde da Antiguidade, nasceu na Grécia, como o nome de democracia.

De acordo com Mendonça (1987, p.23) a idéia da participação remonta às doutrinas sociais de século XIX, mais expressivamente na ideologia do filósofo francês Jean Jacques Rousseau, que já defendia a democracia direta, na qual as decisões de governo seriam baseadas em conselhos populares, assembleias, plebiscitos e projetos de iniciativa do povo. Entretanto, somente depois da Segunda Guerra Mundial a idéia assume forma concreta e atrai a atenção dos administradores.

Segundo Maximiano (1995, p.14-15) o Ocidente descobriu nos anos 70, a administração participativa após a Segunda Guerra Mundial, porém a partir dos anos 80, com a revolução japonesa que contribuí muito para a divulgação dos métodos da administração participativa.

Holland (1993, p.17) afirma que muitas teorias sobre administração ainda seguem o princípio da administração científica criada por Taylor no início do século XX, segundo a qual existe uma divisão de trabalho que consiste em trabalhadores pensantes e trabalhadores atuantes.

Outros, entretanto, afirmam que as organizações evoluíram muito no que se refere à participação desde o aparecimento do Taylorismo.

Para Bordenave (1983, p.16), “a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo”.

Maximiano (1995, p.19), define a administração participativa como:

Filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. Afirma também que administrar participativamente é compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com os funcionários, mas também com os clientes ou usuários, os fornecedores e, eventualmente os distribuidores ou concessionários da organização.

As duas definições mostram que a administração participativa envolve, estimula e beneficia os participantes pelo clima de parceria e confiança que proporciona.

Bordenave (1983, p.17) afirma que “a participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos, até as associações, empresas e partidos políticos de hoje”.

De acordo com Mendonça (1987, p.50), as formas mais conhecidas de participação são a direta em que todos os subordinados participam e a indireta, na qual os funcionários participam por meio de grupos de representantes.

Quanto à	Participação Direta	Participação Indireta
Subordinados	Empregados a títulos pessoal	Grupos representativos ou categorias de empregados
Superiores	Supervisores	Diretores, gerentes
Temas	Trabalho ou matérias correlatas	Políticas geral da empresa
Influências internas	Ausente	Presente (governos e sindicatos)
Grau de formalização	Baixa	Alta (leis e regulamentos)

Quadro 1 - Participação Direta e Indireta

Fonte: Mendonça (1987, p.51)

Segundo Mendonça (1987, p.52) pode se resumir que a participação direta é dirigida as pessoas, considerada individualmente, ao passo que a participação indireta é destinada aos trabalhadores, considerando coletivamente.

Ainda de acordo com Mendonça (1987, p. 43-45) existem níveis de graus da participação, que demonstra de que forma a vontade decisória de determinadas empresas é consumada.

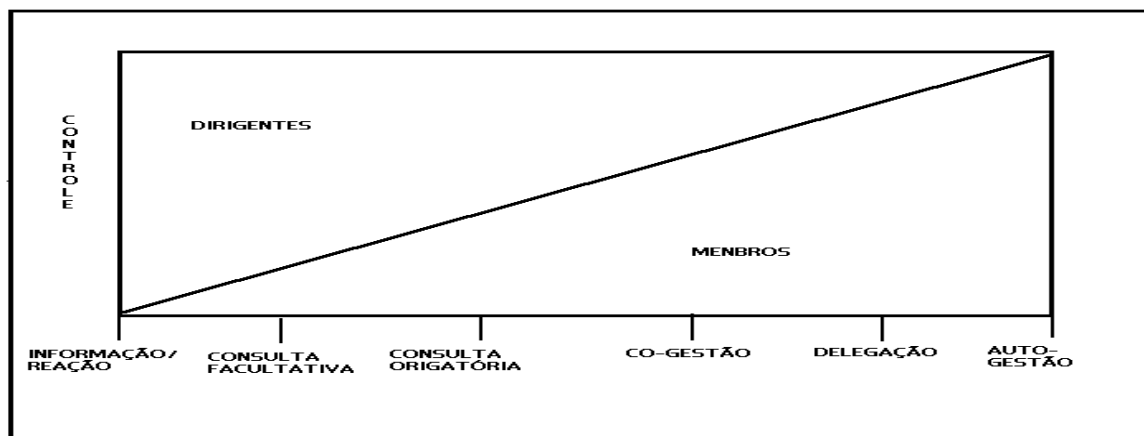


Figura 1 - Medição dos níveis da Administração Participativa
Fonte: Bordenave (1983, p. 30)

No Brasil, segundo Mendonça (1987, p.99), a administração participativa está ganhando espaço nas empresas em decorrência da competitividade presente no mundo globalizado. Porém, há mais um fator determinante: a nova república, a partir de 1985. A hostilidade das empresas e do governo em relação aos trabalhadores deixou uma marca profunda que pôde ser revelada com fim da ditadura, por meio de reivindicações contundentes dos sindicatos e comissões de fábrica.

Com tanta teoria sobre administração, é natural que se pergunte: como implementar a administração participativa?

Maximiano (1995, p.15) explica que não há receitas ou fórmulas para a administração participativa, pois se trata muito mais de uma filosofia do que uma técnica. Cada empresa precisa descobrir o seu método de gestão participativa.

Semler (2002, p.114) afirma que “a gestão participativa requer uma reviravolta em alguns conceitos já cristalizados e impregnados desde cedo na cabeça de todos, especialmente dos empresários”.

De acordo com Storch (1987, p. 160):

A participação requer mudanças de comportamento, que somente se consolidam à medida que sejam acompanhadas por mudanças nas expectativas por parte do meio social com que as pessoas interagem. Isso normalmente requer também mudanças estruturais: a estrutura hierárquica tradicional não se coaduna com o processo participativo.

Para melhor entender o conceito de administração participativa, estão descritas suas principais características, definidas por Likert (1971, p. 34-35) em seu modelo comparativo, ao qual deu o nome de “sistemas de administração”, composto pelos sistemas autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Foi possível perceber na literatura consultada, que a administração participativa representa o estágio mais liberal da administração. É um processo compartilhado entre os gerentes e os subordinados, no qual o gerente deve incentivar continuamente a participação dos seus subordinados através do envolvimento mental e emocional, da motivação e da aceitação da responsabilidade.

Toffler (1995, p.423), afirma que “para corrigir o impasse da decisão de hoje, resultante de sobrecarga institucional, não precisamos dividir as decisões e redistribuí-las – partilhando-as mais amplamente e mudando o local de tomada de decisão, como os próprios problemas exigem”.

As principais bases da administração participativa, de acordo com Chiavenato (1997, p. 63-64) são:

1. Visão de negócio: clara definição dos objetivos da empresa;
2. Trabalho em equipe: os objetivos individuais devem ser alinhados com os objetivos e resultados do grupo;
3. Desenho de cargos: cargos desenhados de forma ampla para permitir a contribuição pessoal e grupal mais abrangente possível;
4. Informação operacional: toda informação operacional deve ser compartilhada pela equipe para proporcionar sentimento de propriedade e de integral responsabilidade pelas tarefas;
5. Sistema de recompensas – as pessoas são recompensadas pelos resultados alcançados.

Ainda de acordo com Chiavenato (1997, 64-65), devem ser assegurados outros pré-requisitos para o sucesso da participação, descritos no Quadro2:

OS PRÉ-REQUISITOS PARA O SUCESSO DA PARTICIPAÇÃO
1. Uma equipe adequada para haver participação eficaz
2. Os benefícios potenciais de participar devem ser maiores do que os custos de participar
3. A participação deve relevar os objetivos e interesses individuais
4. A participação deve utilizar as habilidades adequadas de cada pessoa para lidar com a tarefa
5. A participação deve se basear em uma capacidade mútua de comunicação
6. Não deve haver sentimento de medo de qualquer das partes
7. Ampla liberdade de trabalho

Quadro 2 - Os pré-requisitos para o sucesso da participação

Fonte: Chiavenato (1997, p. 64 - 65)

As principais causas do insucesso da implantação, conforme Chiavenato (1997, p.65-67) são:

1. A cultura da empresa não é levada em conta: A tradição, os hábitos, os usos e costumes típicos de cada empresa devem ser os alicerces sobre os quais a administração participativa será construída. Copiar modelos importados sem a devida análise e adaptação ou plagiar experiências de outras empresas sem avaliar o ambiente no qual funcionam pode trazer problemas e complicações;
2. A implantação é feita apressadamente: O processo de implantação pressupõe um determinado ritmo e velocidade para educar todos os envolvidos, sejam os diretores, gerentes e todas as pessoas da empresa. E deve-se, acima de tudo, ter maturação para o processo;
3. A participação é feita pela metade: em muitas empresas que procuram adotar a administração participativa, os dirigentes tendem a aumentar a responsabilidade dos funcionários sem delegar a autoridade para que a liberdade de atuação possa ocorrer na sua plenitude;
4. A participação não é assumida definitivamente pela direção da empresa: quando o processo democrático provoca problemas típicos de divergências e antagonismos ocasionais, de diferentes idéias e opiniões, alguns gerentes podem sentir a ameaça do poder anteriormente instalado, vacilações e inevitável desejo de desfazer o processo.

Muitas vezes a administração participativa deixa de funcionar devido a algumas confusões ou distorções na sua implantação.

A participação nos processos vem sendo apontada como um importante fator de satisfação e motivação das pessoas em relação ao seu trabalho. Mas, em se tratando de trabalho, a principal pergunta dos gerenciadores de pessoas é como manter uma pessoa ou equipe motivada e quais os objetivos de se manter esta motivação.

Para isto, é importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto implica na sua qualidade de vida.

No Mini Aurélio, motivação está definida como “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Robbins (2002, p.151), define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

As duas teorias da motivação no trabalho mais conhecidas são: a Teoria da Expectativa de Vroom e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

De acordo com a Teoria da Expectativa, as pessoas alimentam expectativas para si no que se refere às conseqüências que decorrem do seu comportamento, ou seja, são motivadas por um objetivo ou pelo desejo de atingir alguma coisa (HOLLAND, 1993, p.42-43).

A Teoria da Expectativa pode ser assim representada:

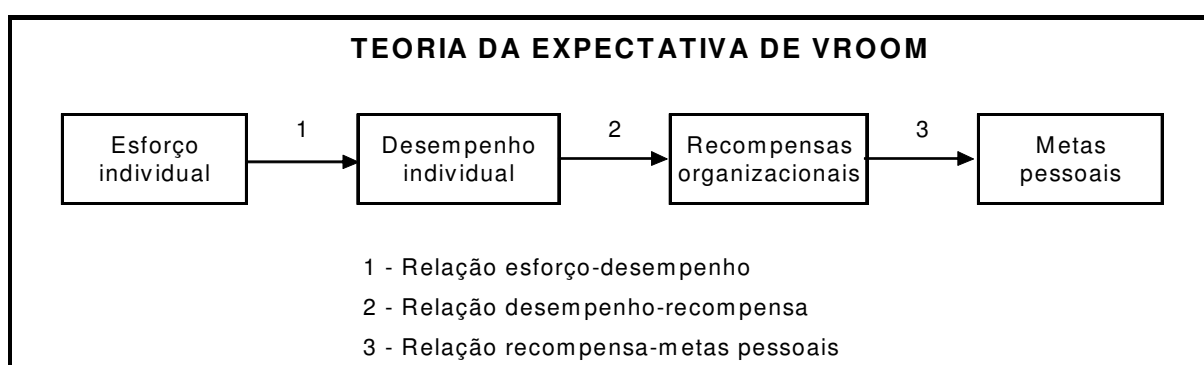


Figura 2 – A Teoria da Expectativa de Vroom
Fonte: Robbins (2002, p.167)

Já a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow ensina que existem 5 tipos de motivadores: fisiológicos, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (HOLLAND, 1993, p.43).

Segundo Maslow, as necessidades fisiológicas têm precedência sobre as demais, pois são necessárias para a manutenção da vida. São exemplos de necessidades fisiológicas a alimentação, o vestuário, abrigo. Satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem as necessidades sociais. Estas se caracterizam pela necessidade do homem de participar de clubes, associações, grupos religiosos, enfim, relacionar-se com outras pessoas. Com as necessidades de participação satisfeitas, as necessidades de estima começam a ganhar força. Após a satisfação das necessidades de estima, o ser humano querará satisfazer as necessidades de auto-realização. É a necessidade que as pessoas têm de atingir o máximo do seu potencial, fazendo o que gosta de fazer. (ROBBINS, 2002, p.152).

Atualmente, discute-se muito sobre quem é responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas. É a própria pessoa ou é o gerente?

Todavia, o fato de a motivação vir de dentro das pessoas não significa que elas conseguirão mantê-la para sempre.

Para Kanaane (1999, p.64), a participação diz respeito à motivação individual, às habilidades, passa pela liderança e pela dinâmica de grupo e inclui até fatores organizacionais, estruturas sociopolíticas, processos em cada sociedade e entre sociedades. Os empregados querem contribuir e opinar sobre os assuntos que os afetam, tais como definição dos objetivos de trabalho e solução de problemas de produtividade e qualidade. Isto faz com que se sentam importantes e valorizados.

O autor (Kanaane, 1999, p.66) relaciona os principais benefícios para o comportamento humano decorrentes da participação nas organizações:

1. Redução da alienação, pelo envolvimento do empregado, o que aumenta seu moral;
2. Aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade, estimulando a harmonia no ambiente de trabalho;
3. Valorização da auto-estima dos indivíduos, o que propicia o crescimento profissional e pessoal;
4. Direcionamento para a auto-realização e auto-atualização;
5. Incremento da responsabilidade diante da execução do trabalho;
6. Estímulo e recompensa como decorrentes do intercâmbio de informações, que facilitam a comunicação.

O sucesso da administração participativa nas organizações se dá no modo de administrar de forma harmônica e motivadora, que envolva todos participantes, os gerentes e os funcionários, produzindo um ambiente participativo para obter os resultados conquistados.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Costa e Costa(2001):

Metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no âmbito das implicações e de suas aplicações. É a melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos.

Segundo Gil (2002, p. 46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Conforme Gil (2002, p.48) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o propósito de elaborar o referencial teórico sobre o tema escolhido, para que o conhecimento sobre o assunto pudesse ser esclarecido com êxito.

Sendo assim, foi feita uma pesquisa piloto quantitativa, a partir de um estudo de caso na Caixa Econômica Federal, no âmbito de uma de suas Superintendências Nacionais, SUPSO situada na matriz, em Brasília.

Foi utilizado também a argumentação dedutiva, que “...consiste em construir estruturas lógicas, por meio do relacionamento entre antecedentes e o conseqüente, entre hipótese e tese, ou ainda entre premissas e conclusão (SOARES, 2003). A dedução pretende assegurar a verdade sobre as conclusões do trabalho, partindo de informações verdadeiras.

3.1 Amostra

A amostra foi constituída por 36 empregados lotados na SUPSO. A pesquisa não foi aplicada aos estagiários, prestadores de serviços e menores aprendizes. Não foi possível atingir os 36 empregados, pois havia pessoas em férias, em licença e

destacadas em outras unidades. Dos 36 questionários entregues, 25 foram respondidos, sendo 22 funcionários e 03 gerentes.

3.2 Instrumento

Gil (2002, p. 90) define o que é questionário “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.”

Para a coleta dos dados foi utilizado questionário com 14 perguntas fechadas, sendo 06 para identificar características do colaborador e 08 sobre gestão participativa, conforme Apêndice A, B e C, sendo o apêndice B para funcionários e o apêndice C para os gerentes.

Os questionários foram enviados por email ao público alvo, no dia 06 de maio de 2009 e recolhido no dia 13 de maio de 2009.

As questões sobre gestão participativa foram elaboradas com base no Sistema Participativo de Likert (1971) e foi solicitado aos colaboradores que assinalassem o grau de concordância com as afirmativas, numa escala de um a cinco, sendo que um indicava total discordância e cinco total concordância.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características da Organização

Segundo a Caixa Econômica Federal (2009), o dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a CAIXA presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinqüenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Sendo como um dos principais agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 147 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Mas nunca perdeu seu intuito original: ser uma CAIXA para você e para todos os brasileiros.

A missão da Caixa Econômica Federal foi assim definida:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

4.2 Apresentações dos dados

No primeiro módulo do questionário os participantes foram questionados sobre os seus dados pessoais, como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço da caixa e se possui ou não possui função gerencial.

Os dados foram compilados por meio do *Software* Excel, com a elaboração de tabelas e gráficos.

Questão 01 – Sexo

Sexo	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
Masculino	13	52,00%
Feminino	12	48,00%
Total	25	100%

Tabela 1 - Sexo

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

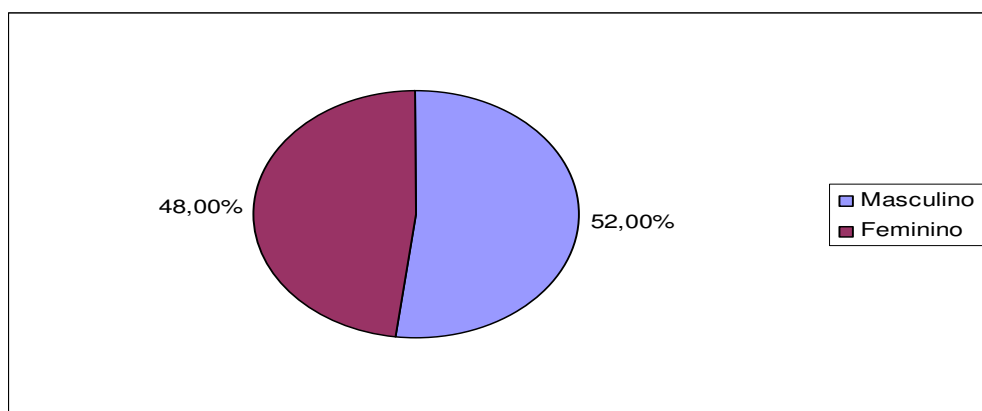


Gráfico 01 - Sexo

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Conforme o gráfico 01 apresentado mostra que 52,00% das pessoas pesquisadas são do sexo masculino e 48,00% são do sexo feminino, onde por sua vez não interfere no resultado na análise da pesquisa.

Questão 02 – Faixa Etária

Idade	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
21 – 30 anos	4	16,00%
31 – 40 anos	5	20,00%
41 – 50 anos	13	52,00%
51 – 60 anos	3	12,00%
Total	25	100%

Tabela 02 – Faixa Etária

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

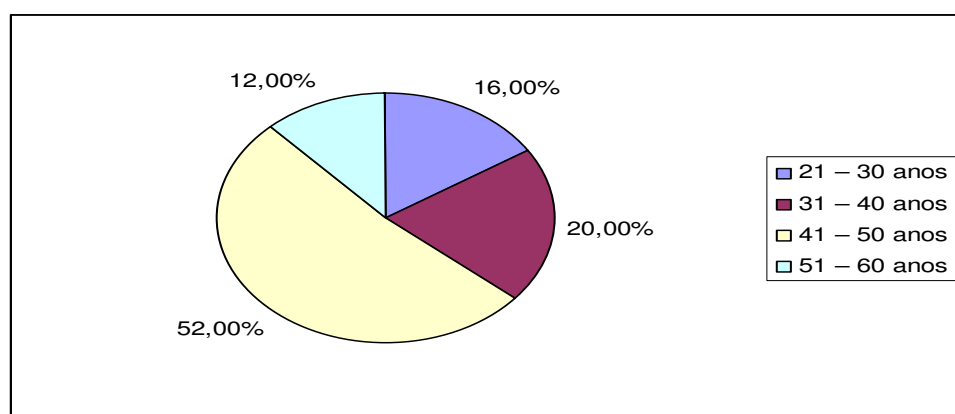


Gráfico 02 - Faixa Etária

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Como a pesquisa foi feita com 36 pessoas, constatou-se através do gráfico uma população não tão jovem pois, 52,00% das pessoas têm entre 41 a 50 anos, 20,00% têm entre 31 a 40 anos, 16% têm entre 21 a 30 anos e apenas 12,00% em acima dos 51 anos de idade.

Questão 03 – Estado Civil

Estado Civil	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
Solteiro	4	16,00%
Casado	17	68,00%
Divorciado	4	16,00%
Viúvo	0	0%
Total	25	100%

Tabela 03 - Estado Civil

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

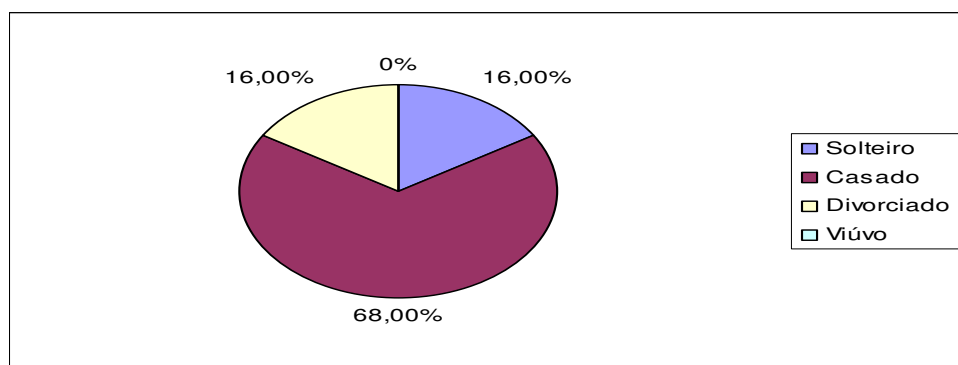


Gráfico 03 – Estado Civil

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Quanto ao estado civil dos funcionários, a maioria são casados representando 68,00% das pessoas pesquisadas, os solteiros representam 16,00% juntamente com os divorciados e nenhum viúvo.

Questão 04 – Escolaridade

Escolaridade	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
Superior Incompleto	0	0%
Superior Completo	8	32,00%
Pós-Graduação Completa	14	56,00%
Pós-Graduação Incompleta	2	8,00%
Mestrado	1	4,00%
Total	25	100%

Tabela 04 - Escolaridade

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

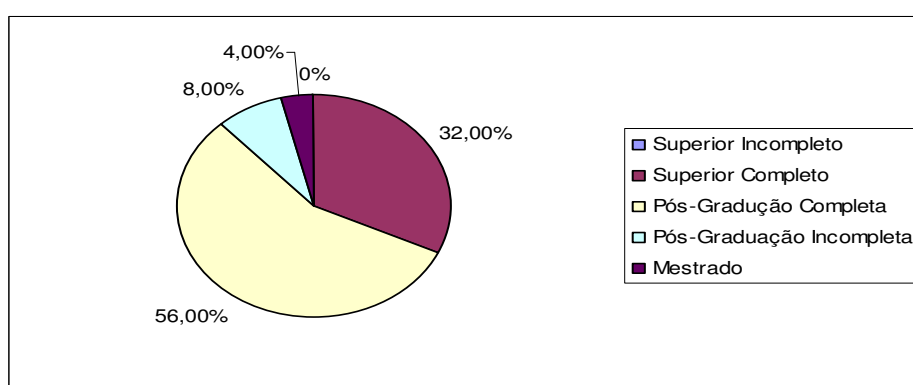


Gráfico 04 – Escolaridade

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Conforme o gráfico 04, observou-se que a maioria dos empregados da SUPSO possuem pós-graduação completa estando representados por 56,00% dos

entrevistados, 8,00% possuem graduação incompleta, 32,00% possuem o superior completo, e apenas 4,00% possuem mestrado.

Para prestar concurso para CAIXA é necessário segundo grau completo, mas a escolaridade é um pré-requisito para quase todas as funções técnicas, portanto o alto grau de escolaridade é resultado de um constante incentivo da empresa.

Questão 05 – Tempo de Serviço CAIXA

Tempo de Serviço CAIXA	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
01 – 10 anos	8	32,00%
11 – 20 anos	10	40,00%
21 – 30 anos	6	24,00%
Mais de 31 anos	1	4,00%
Total	25	100%

Tabela 05 -Tempo de Serviço CAIXA

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

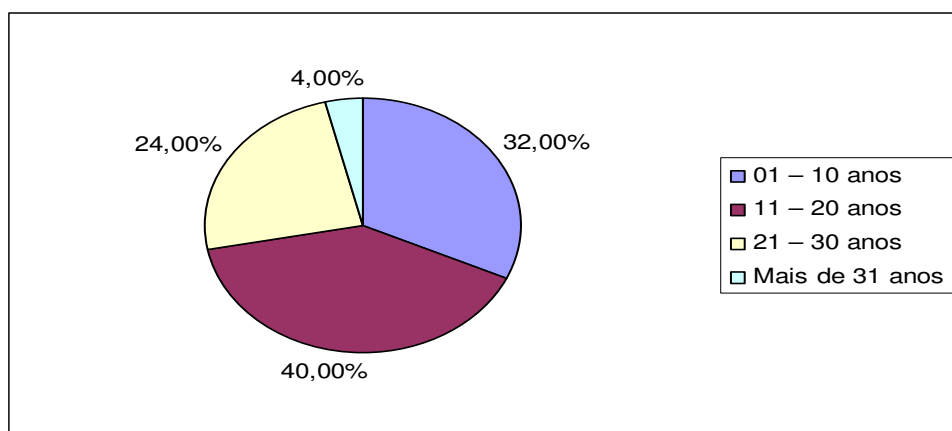


Gráfico 05 – Tempo de Serviço CAIXA

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Com relação ao tempo de trabalho na CAIXA, a população está assim distribuída a maioria tem 11 a 20 anos que trabalham na CAIXA, representando assim 40% dos pesquisados, 32,00% afirmam ter entre 01 a 10 anos de trabalho na CAIXA, 24,00% trabalham de 21 a 30 anos e apenas 4,00% tem mais de 31 anos de trabalho na CAIXA.

Questão 06 – Função Gerencial

Função Gerencial	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
Possui	03	12,00%
Não possui	22	88,00%
Total	25	100%

Tabela 06 -Função Gerencial

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

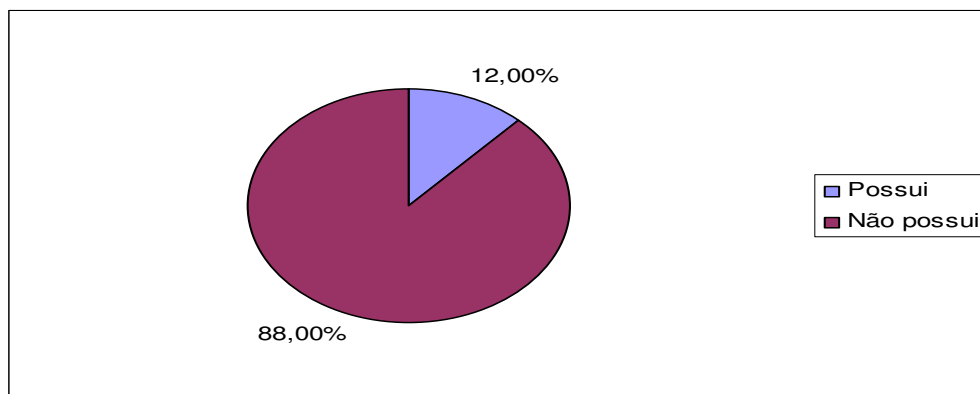


Gráfico 06 – Função Gerencial

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Dos funcionários que responderam a pesquisa 22 não possuem função gerencial e apenas 03 possuem.

4.3 Análises dos dados coletados

No segundo módulo os participantes responderam a um questionário sobre a gestão participativa. Os resultados obtidos foram analisados individualmente, em cada afirmativa, de tal forma que permitiram identificar com razoável grau de precisão as características da gestão da SUPSO.

Afirmativa 01

Funcionários	Gerentes
Eu me sinto livre e a vontade para falar sobre o meu trabalho com os gerentes da minha unidade.	Meus funcionários se sentem livres e a vontade para falar sobre o meu trabalho comigo na unidade.

Quadro 03 – Afirmativa 01

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Esta questão fez parte da pesquisa com o objetivo de verificar se as pessoas se sentem à vontade para dialogar com seus chefes.

De acordo com a literatura consultada, é aderente à gestão participativa. Para Bordenave (1983, p.50), “a maior força para a participação é o diálogo”. O resultado obtido é o demonstrado na Tabela 07 e 08.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	0	0%
2. Discordo parcialmente	4	18,17%
3. Nem concordo e nem discordo	2	9,10%
4. Concordo parcialmente	13	59,10%
5. Concordo totalmente	3	13,63%
Total	22	100%

Tabela 07 - Resultado da Afirmativa 01 – Funcionários
Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

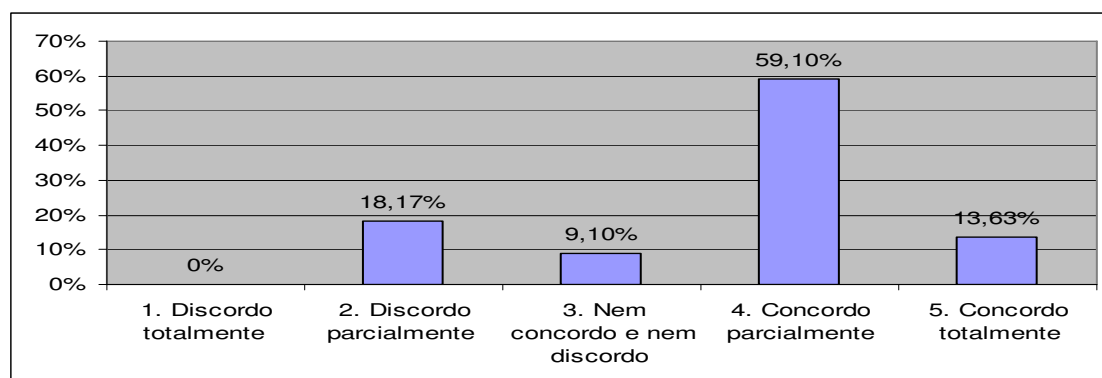


Gráfico 07 – Afirmativa 01 – Funcionários
Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

É possível perceber pelo gráfico 07, que apenas 13,63% dos colaboradores sentem-se totalmente livres e à vontade para falar sobre o seu trabalho com os gerentes da sua unidade, 59,10% sentem-se parcialmente livres e à vontade, 9,10% nem concordam e nem discordam em falar livres à vontade, 18,17% sentem-se pouco livres e à vontade e nenhum discordo totalmente.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	0	0%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	0	100,00%
4. Concordo parcialmente	03	0
5. Concordo totalmente	0	0
Total	03	100%

Tabela 08 - Resultado da Afirmativa 01 – Gerentes
Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

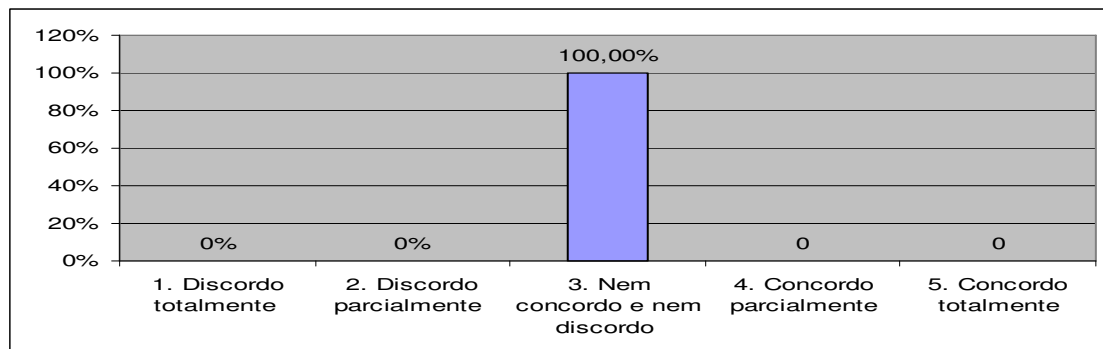


Gráfico 08 – Afirmativa 01 – Gerentes
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Nota-se que no gráfico 07, os funcionários acreditam que sentem-se livres para falar sobre o trabalho como os mesmos na unidade. Porém no gráfico 08, os gerentes não têm a mesma opinião dos funcionários, os gerentes nem concordam e nem discordam da afirmativa 01.

Este resultado permite afirmar que o clima favorece ao diálogo entre chefes e subordinados e pode ser apontado como um aspecto bastante positivo na gestão da SUPSO.

Afirmativa 02

Funcionários	Gerentes
As informações na minha unidade fluem em todos os sentidos: para cima, para baixo e lateralmente (dos chefes para os subordinados, dos subordinados para os chefes, entre os chefes e entre os subordinados).	As informações na minha unidade fluem em todos os sentidos: para cima, para baixo e lateralmente (dos chefes para os subordinados, dos subordinados para os chefes, entre os chefes e entre os subordinados).

Quadro 04 – Afirmativa 02
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

A questão tem por objetivo verificar se a comunicação na SUPSO flui vertical e horizontalmente e obtiveram-se as seguintes respostas:

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	5	22,73%
2. Discordo parcialmente	11	50,00%
3. Nem concordo e nem discordo	2	9,10%
4. Concordo parcialmente	4	18,17%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	22	100%

Tabela 09 – Resultado da Afirmativa 02 - Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

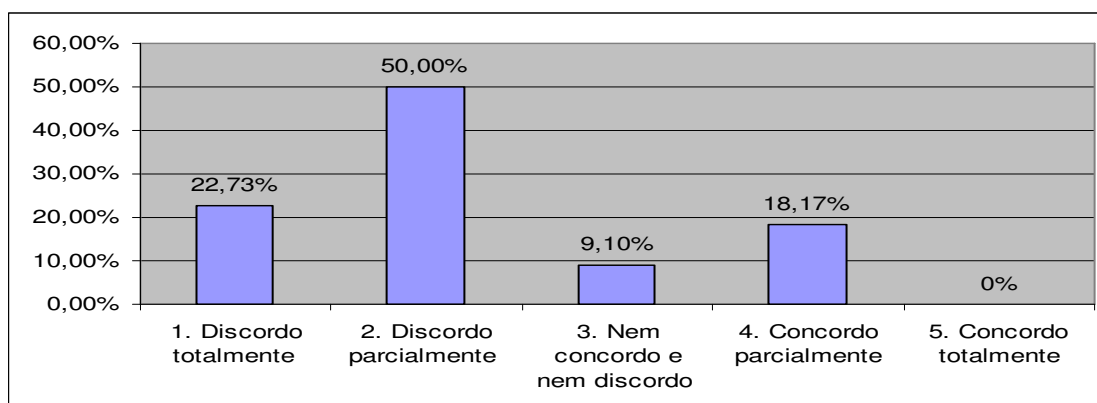


Gráfico 09 – Afirmitiva 02 – Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Como pode ser visto e no gráfico 09, que 22,73% discordaram totalmente, 50,00% sendo sua maioria discordaram parcialmente, 9,10% nem concorda e nem discorda, 18,17% apenas concordaram parcialmente e nenhum concordaram totalmente com a afirmativa. Já no gráfico 10, os gerentes nem concordam e nem discordam 66,66% e apenas 33,34 discorda totalmente.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	1	33,34%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	2	66,66%
4. Concordo parcialmente	0	0%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	03	100%

Tabela 10 - Resultado da Afirmitiva 02 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

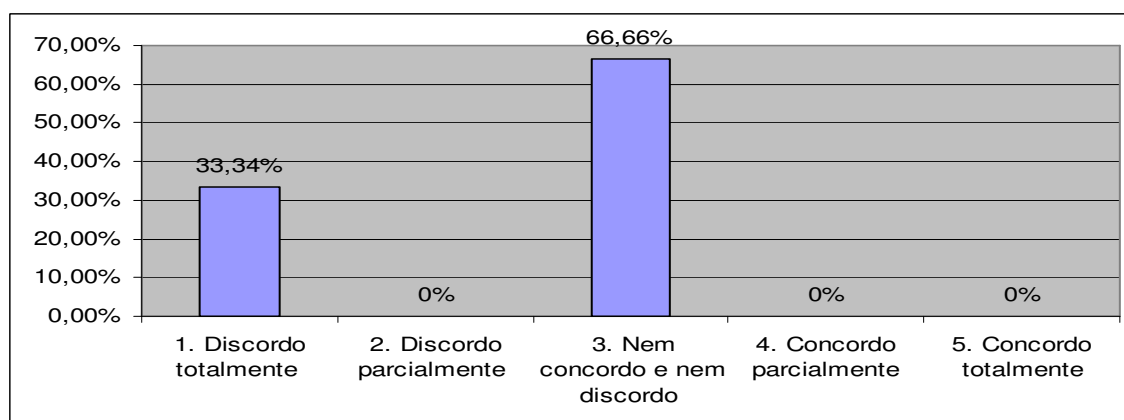


Gráfico 10 – Afirmitiva 02 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O assunto insere-se no contexto da administração participativa e foi abordado com outras palavras por Maximiano (1995, p.91), que afirma que uma das metas da administração participativa é equilibrar informação com poder de decisão. “Se a empresa pretende ampliar o escopo de seus cargos e aumentar o poder de decisão de seus ocupantes precisa também ampliar a informação fornecida a seus colaboradores.”

O resultado sugere que a comunicação não flui adequadamente, sendo este um aspecto que pode ser melhorado na SUPSO. Recomenda-se, neste caso, a adoção de práticas que proporcionem melhor fluxo da comunicação. Esta é uma situação que pode ser discutida com os próprios empregados, para se saber quais são suas expectativas com relação ao assunto para então poder agir.

Robbins (2002, p.296) afirma que há uma relação entre comunicação e satisfação do trabalhador: “Quanto menor a incerteza, maior a satisfação. As distorções, as ambigüidades e as inconsistências aumentam a incerteza e, portanto, têm um impacto negativo sobre a satisfação”.

Afirmativa 03

Funcionários	Gerentes
Há interação, com elevado grau de confiança, entre mim e os gerentes da minha unidade.	Há interação, com elevado grau de confiança, entre mim e os funcionários da minha unidade.

Quadro 05 – Afirmativa 03

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O resultado obtido para esta questão é o apresentado na Tabela 11 e 12.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	1	4,55%
2. Discordo parcialmente	11	50,00%
3. Nem concordo e nem discordo	4	18,17%
4. Concordo parcialmente	6	27,28%%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	22	100%

Tabela 11 – Resultado da Afirmativa 03 – Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

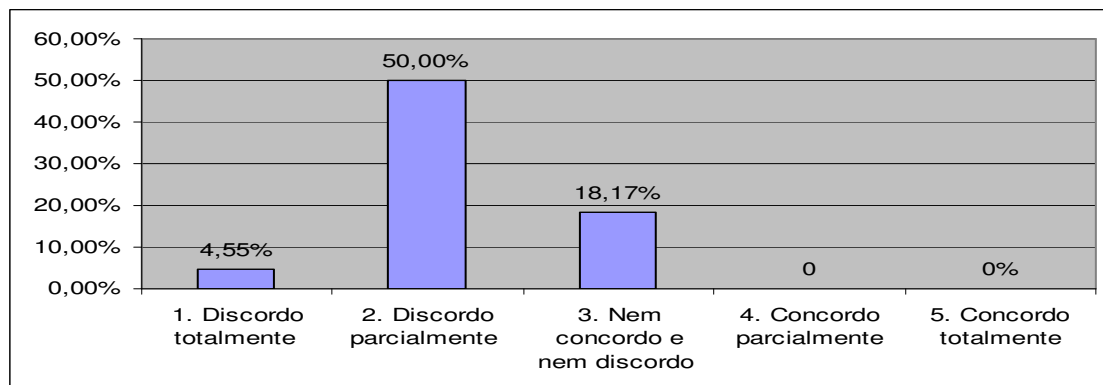


Gráfico 11 – Afirmitiva 03– Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Verifica-se pelo resultado, que pode ser melhor visualizado no gráfico 11, que não há interação e confiança entre subordinados e a chefia, considerando que 4,55% discorda parcialmente, 50,00% discordam parcialmente dos entrevistados, 18,17% nem concordam e nem discordam. No gráfico 12, os gerentes acreditam que há interação entre a chefia e os subordinados.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	0	0%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	1	33,34%
4. Concordo parcialmente	1	33,33%
5. Concordo totalmente	1	33,33%
Total	03	100%

Tabela 12 - Resultado da Afirmitiva 03 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

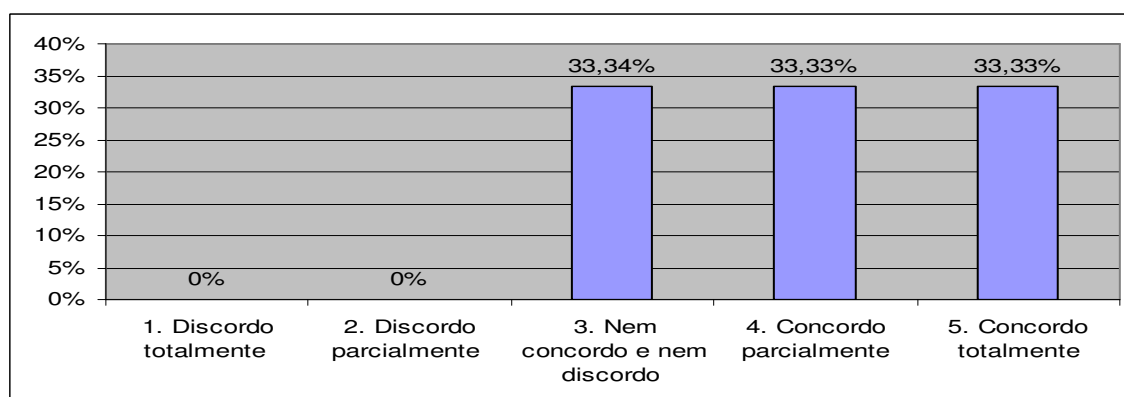


Gráfico 12 – Afirmitiva 03 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O objetivo da afirmativa é saber como os empregados avaliam a interação e confiança entre eles e a chefia, características relevantes na gestão participativa, destacadas por Chiavenato (1997, p. 63): “As pessoas são envolvidas, estimuladas e desejosas de contribuir, em um clima de confiança mútua entre as partes, especialmente entre gerentes e subordinados”.

Afirmativa 04

Funcionários	Gerentes
Meu gerente proporciona um ambiente para trabalho cooperativo, ou seja, prevalece o espírito de equipe ao individualismo.	O trabalho na equipe é cooperativo, ou seja, prevalece o espírito de equipe ao individualismo.

Quadro 06 – Afirmativa 04

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O resultado obtido na pesquisa é o apresentado na Tabela 13 e 14.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	3	13,63%
2. Discordo parcialmente	3	13,63%
3. Nem concordo e nem discordo	4	18,17%
4. Concordo parcialmente	8	36,40%
5. Concordo totalmente	4	18,17%
Total	22	100%

Tabela 13 – Resultado da Afirmativa 4 – Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

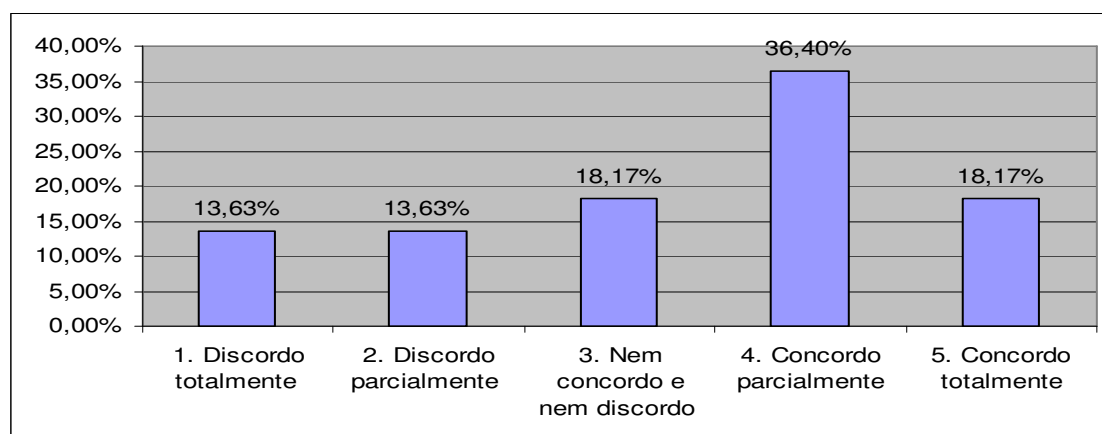


Gráfico 13 – Afirmativa 04 – Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Pelos números das respostas, que podem ser visualizados também no gráfico 13, constata-se que o espírito de equipe não está no melhor nível, pois 33,34% discordam totalmente, 0% discordam parcialmente, 0% nem discordam e nem concordam, 66,66% concordam parcialmente e apenas 0% concordam com a afirmação. Este é outro aspecto que pode ser melhorado, por meio de ações que provoquem o desenvolvimento do espírito de equipe entre os empregados. Porém para os gerentes, na sua opinião 66,66% concordam parcialmente que espírito de equipe na unidade de trabalho e apenas 33,34 discorda totalmente.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	1	33,34%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	0	0%%
4. Concordo parcialmente	2	66,66%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	03	100%

Tabela 14 - Resultado da Afirmativa 04 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

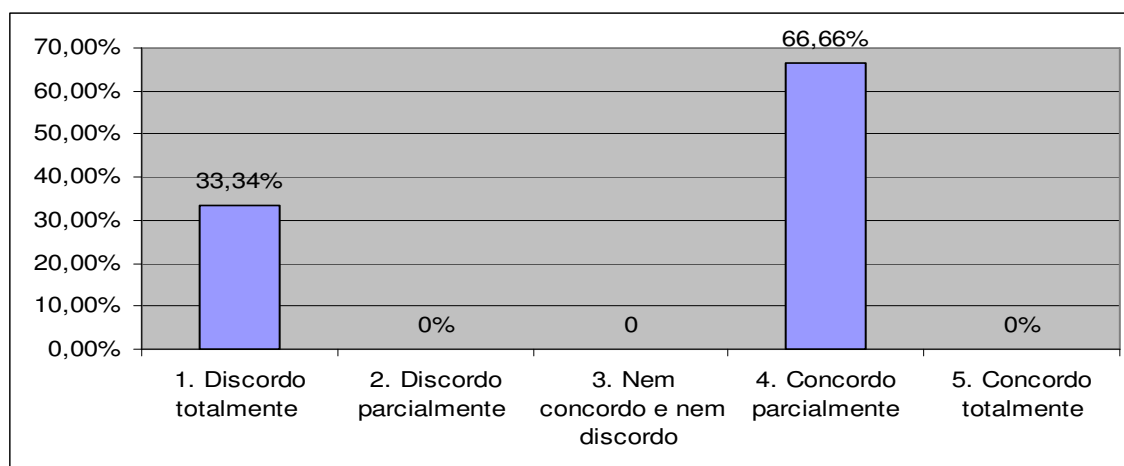


Gráfico 14 – Afirmativa 04 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O objetivo da questão é verificar se as pessoas colaboram umas com as outras ou se cada qual trabalha individualmente. É pertinente sua inclusão na pesquisa, pois o trabalho em equipe é imprescindível na gestão participativa como pôde ser constatado na literatura consultada.

Afirmativa 05

Funcionários	Gerentes
O processo de tomar decisões é bem integrado e ocorre em toda a unidade, por meio de grupos que se comunicam.	O processo de tomar decisões é bem integrado e ocorre em toda a unidade, por meio de grupos que se comunicam.

Quadro 07 – Afirmativa 05

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O objetivo desta afirmativa é averiguar se os empregados participam das decisões da unidade.

Para esta questão obteve-se o resultado demonstrado na Tabela 15 e 16.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	6	27,28%
2. Discordo parcialmente	10	45,45%
3. Nem concordo e nem discordo	4	18,17%
4. Concordo parcialmente	1	4,55%
5. Concordo totalmente	1	4,55%
Total	22	100%

Tabela 15 – Resultado da Afirmativa 05 – Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

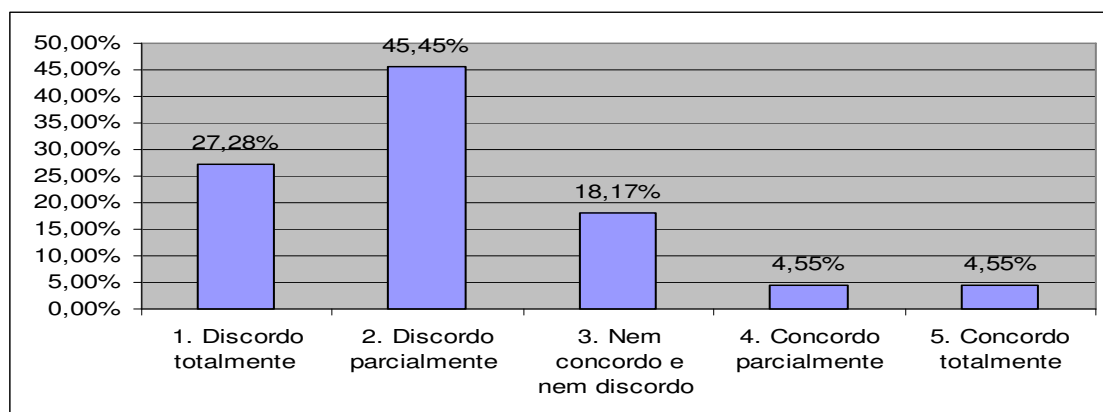


Gráfico 15 – Afirmativa 05 – Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Com relação à tomada de decisões, percebe-se no gráfico 15 pelos números que o processo não é totalmente integrado, pois apenas 4,55% concordam totalmente, 4,55% concordam parcialmente, 18,17% nem concordam e nem discordam, 45,45% concordam parcialmente e 27,28% discordam totalmente com a afirmativa. No

gráfico 16, na análise dos gerentes, todos os participantes da pesquisa (100,00%), não concordam e nem discordam da afirmativa.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	0	0%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	3	100,00%
4. Concordo parcialmente	0	0%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	03	100%

Tabela 16 - Resultado da Afirmativa 05 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

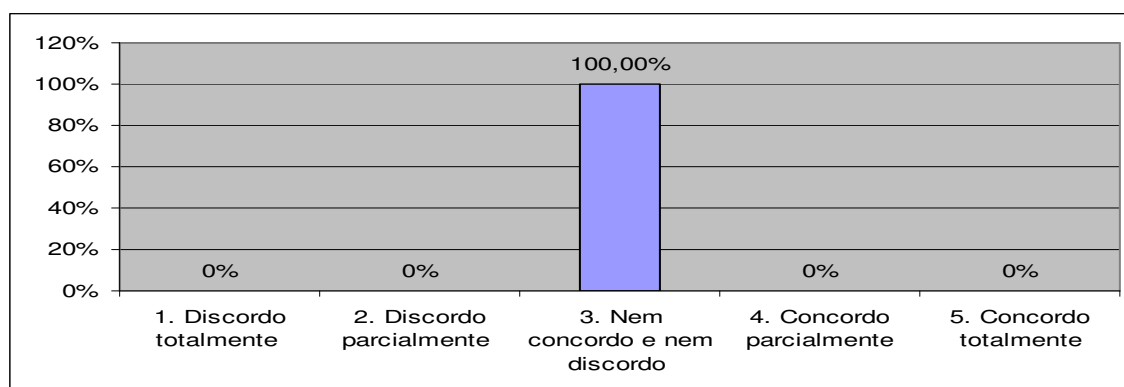


Gráfico 16 – Afirmativa 05 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Segundo Robbins (2002, p.188) “a principal característica comum a todos os programas de gestão participativa é a utilização do processo decisório coletivo”. Recomenda-se neste caso, analisar o motivo pelo qual os empregados não têm maior participação no processo de tomar decisões e buscar alternativas que proporcionem mais oportunidades.

Afirmativa 06

Funcionários	Gerentes
A minha participação no processo de tomar decisões ajuda a desenvolver minha motivação para implementá-las.	A minha participação no processo de tomar decisões ajuda a desenvolver minha motivação para implementá-las.

Quadro 08 – Afirmativa 06

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O resultado obtido está demonstrado na Tabela 17 e 18.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	4	18,17%
2. Discordo parcialmente	5	22,74%
3. Nem concordo e nem discordo	6	27,29%
4. Concordo parcialmente	4	18,17%
5. Concordo totalmente	3	13,63%
Total	22	100%

Tabela 17 – Resultado da Afirmativa 6 - Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

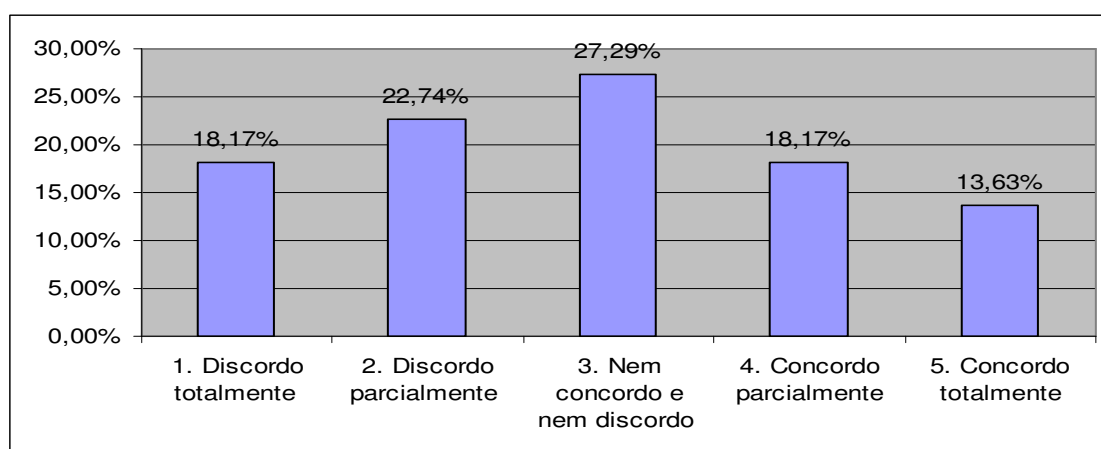


Gráfico 17 – Afirmativa 06 – Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Percebe-se pelo resultado obtido, que a participação na tomada de decisões não é fator determinante para a motivação de todos os empregados pesquisados. De acordo com o gráfico 17, dos 23 colaboradores, 18,17% discordam totalmente, 22,74% discordam parcialmente, 27,29% nem concordam e nem discordam, 18,17% concordam parcialmente e apenas 13,63% se motivam ao participar na tomada de decisões. No gráfico 18 dos gerentes, 66,66% concordam totalmente e 33,34% concordam parcialmente, nota-se que os gerentes sabem o quão é importante a participação na tomada de decisão da unidade.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	0	0%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	3	0%
4. Concordo parcialmente	1	33,34%
5. Concordo totalmente	02	66,66%
Total	03	100%

Tabela 18 - Resultado da Afirmativa 06 – Gerentes
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

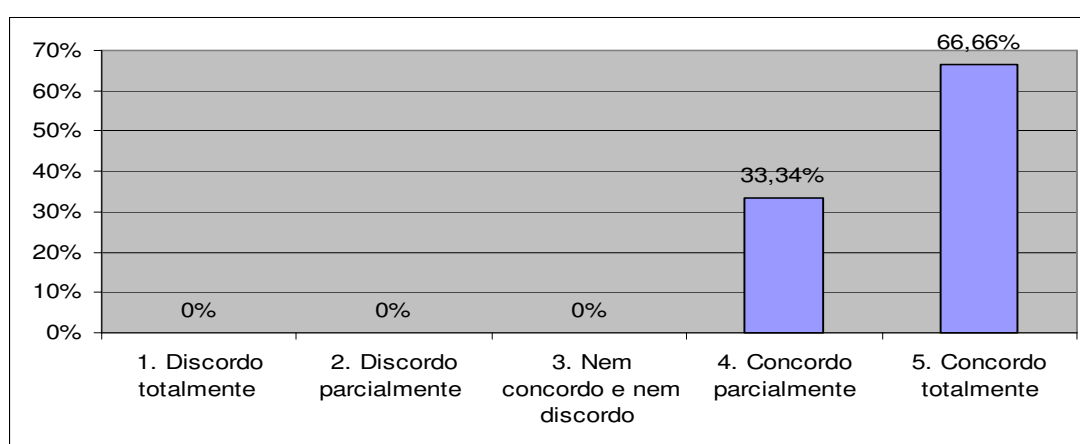


Gráfico 18 – Afirmativa 06 – Gerentes
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O objetivo desta questão é constatar se de fato a participação das pessoas no processo de tomar decisões está relacionado à sua motivação para a execução das tarefas decorrentes dessas decisões.

Afirmativa 07

Funcionários	Gerentes
Fora as emergências, as metas e objetivos da minha unidade são definidos por meio da participação coletiva.	Fora as emergências, as metas e objetivos da minha unidade são definidos por meio da participação coletiva.

Quadro 09 – Afirmativa 07
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Esta questão tem por objetivo verificar se os empregados estão participando da definição de metas e objetivos da unidade.

Obteve-se o resultado demonstrado na Tabela 19 e 20.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	7	31,80%
2. Discordo parcialmente	9	40,90%
3. Nem concordo e nem discordo	2	9,10%
4. Concordo parcialmente	2	9,10%
5. Concordo totalmente	2	9,10%
Total	22	100%

Tabela 19 – Resultado da Afirmativa 7 - Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

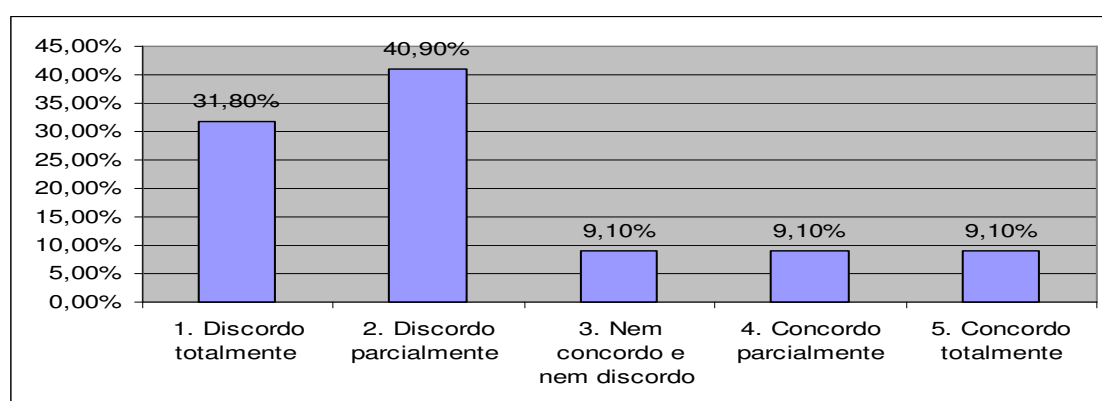


Gráfico 19 – Afirmativa 07 – Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Os números do gráfico 19, sugerem que a participação na definição das metas e objetivos podem ser melhorada, pois apenas 9,10% dos 23 colaboradores concordam totalmente que há participação coletiva na definição de tais assuntos. Já no gráfico 20 dos gerentes, 100,00% concordam parcialmente que há participação coletiva.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	0	0%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	0	0%
4. Concordo parcialmente	03	100,00%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	03	100%

Tabela 20- Resultado da Afirmativa 07 – Gerentes
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

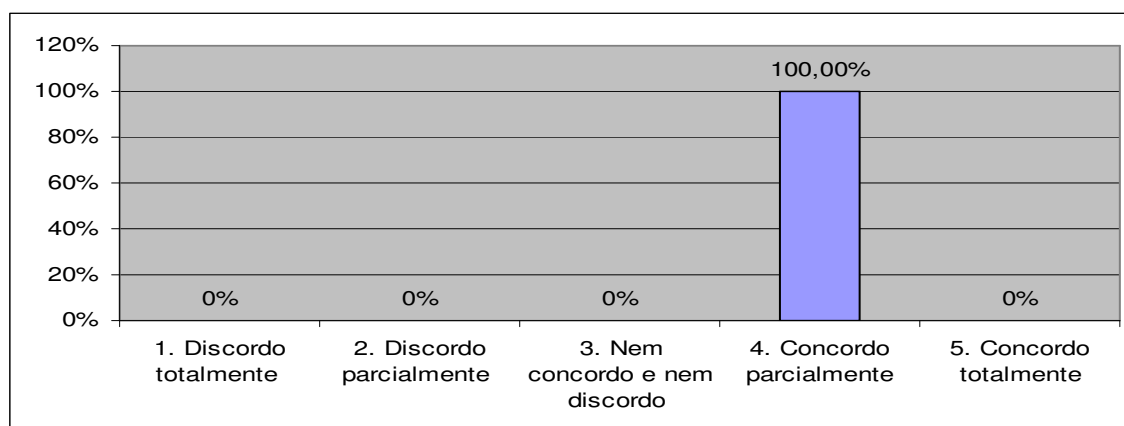


Gráfico 20 – Afirmativa 07– Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Recomenda-se identificar as maneiras que podem proporcionar uma participação mais efetiva dos empregados na definição de metas e objetivos na unidade, pois

Segundo Holland (1993, p.49), “a melhor maneira de as decisões oriundas do planejamento estratégico serem aceitas e implementadas, é por intermédio da participação dos membros”.

Afirmativa 08

Funcionários	Gerentes
Os gerentes da minha unidade valorizam minhas idéias e opiniões e tentam fazer uso construtivo delas.	Os funcionários da minha unidade valorizam minhas idéias e opiniões e tentam fazer uso construtivo delas.

Quadro 10 – Afirmativa 08

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

O objetivo desta questão é saber, se na opinião dos colaboradores, suas idéias e opiniões são valorizadas e aproveitadas pelos chefes. Justifica-se sua inclusão no questionário tendo em vista a relevância do reconhecimento para os trabalhadores.

O resultado obtido é o demonstrado na Tabela 21 e22.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	2	9,10%
2. Discordo parcialmente	7	31,80%
3. Nem concordo e nem discordo	8	36,40%
4. Concordo parcialmente	5	22,70%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	20	100%

Tabela 21– Resultado da afirmativa 8 - Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

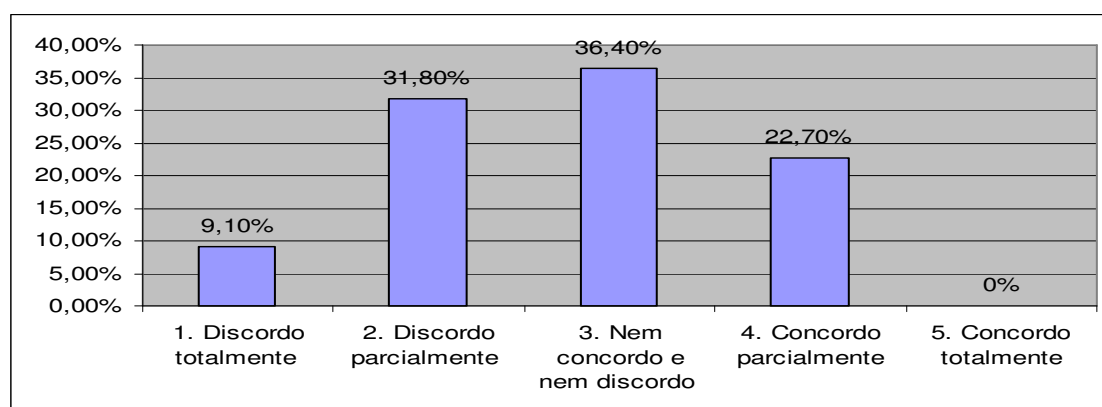


Gráfico 21 – Afirmativa 08 – Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Verifica-se que no gráfico 21, nenhum empregado atribuiu grau de concordância total, 22,70% concordam parcialmente, 36,40% nem concordam e nem discordam, 31,80% discordam parcialmente e apenas 9,10% discordam totalmente. No gráfico 22 dos gerentes, 66,66% concordam parcialmente que suas idéias são valorizados pelos funcionários e apenas 33,34% nem concordam e nem discordam.

Grau de concordância	Número de Participantes	Porcentagem de Participantes
1. Discordo totalmente	0	0%
2. Discordo parcialmente	0	0%
3. Nem concordo e nem discordo	01	33,34%
4. Concordo parcialmente	02	66,66%
5. Concordo totalmente	0	0%
Total	03	100%

Tabela 22- Resultado da afirmativa 08 – Gerentes
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

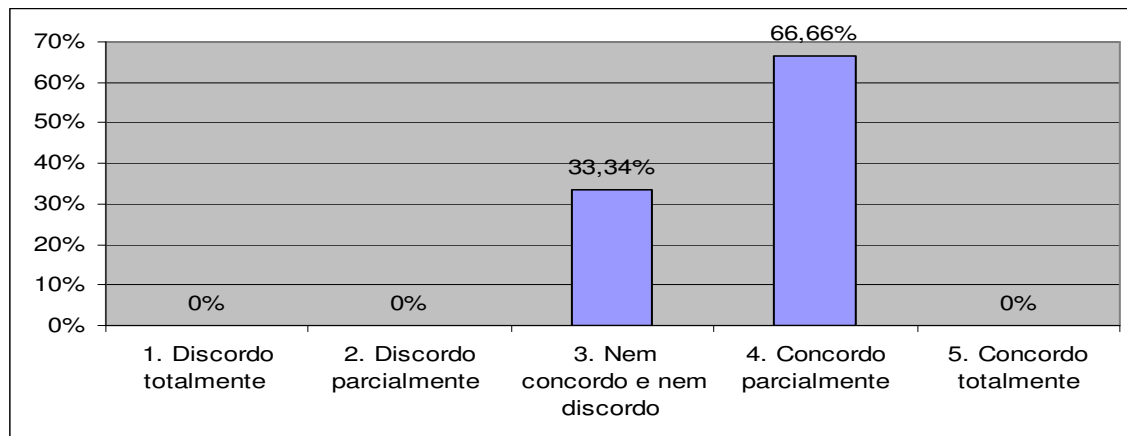


Gráfico 22 – Afirmativa 08 – Gerentes

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

De acordo com Holland (1993, p.57), “As pessoas precisam sentir que o seu trabalho tem valor e as suas sugestões influenciam diretamente na qualidade dos seus resultados”.

O que sugere uma análise da situação para verificar se pode haver melhor aproveitamento das idéias de todos os empregados, observada a pertinência das idéias apresentadas.

4.4 Análises geral dos dados coletados

Nas tabelas 23 e 24, dão uma visão geral da quantidade de respostas para cada grau da escala.

Nº	QUESTÃO	1	2	3	4	5
1	Eu me sinto livre e a vontade para falar sobre o meu trabalho com os gerentes da minha unidade.	0	4	2	13	3
2	As informações na minha unidade fluem naturalmente em todos os sentidos: para cima, para baixo e lateralmente (dos chefes para os subordinados, dos subordinados para os chefes, entre os chefes e entre os subordinados).	5	11	2	4	0
3	Há interação, com elevado grau de confiança, entre mim e os gerentes da minha unidade.	1	11	4	6	0
4	Meu gerente proporciona um ambiente para trabalho cooperativo, ou seja, prevalece o espírito de equipe ao individualismo.	3	3	4	8	4
5	O processo de tomar decisões é bem integrado e ocorre em toda a unidade, por meio de grupos que se comunicam.	6	10	4	1	1
6	A minha participação no processo de tomar decisões ajuda a desenvolver minha motivação para implementá-las.	4	5	6	4	3
7	Fora as emergências, as metas e objetivos da minha unidade são definidos por meio da participação coletiva.	7	9	2	2	2
8	Os gerentes da minha unidade valorizam minhas idéias e opiniões e tentam fazer uso construtivo delas.	2	7	8	5	0
	TOTAL = 180	28	60	36	43	13
	TOTAL POR 100%	15,55%	33,34%	20,00%	23,89%	7,22%

Tabela 23 – Visão Geral das Respostas -Funcionários

Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Nota-se que numa escala de 01 a 05, o grau de discordância com as afirmativas é maior que o grau de concordância.

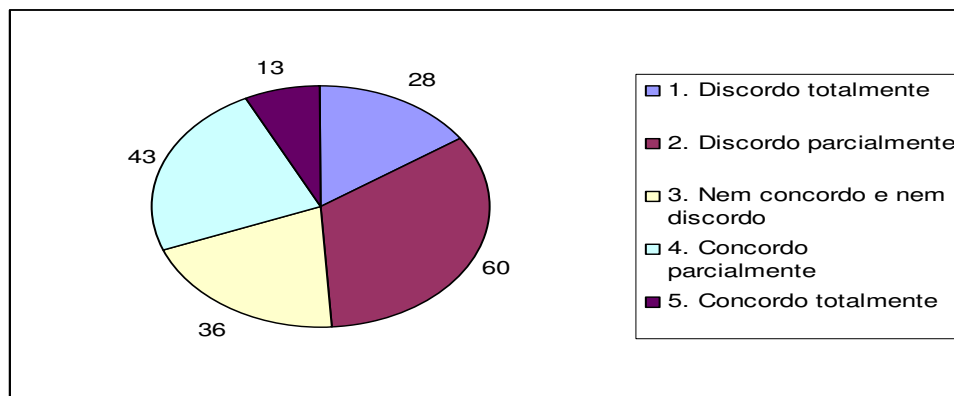


Gráfico 23 – Visão Geral das Respostas – Funcionários
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Nº	QUESTÃO	1	2	3	4	5
1	Meus funcionários se sentem livres e a vontade para falar sobre o meu trabalho comigo na unidade.	0	0	0	3	0
2	As informações na minha unidade fluem naturalmente em todos os sentidos: para cima, para baixo e lateralmente (dos chefes para os subordinados, dos subordinados para os chefes, entre os chefes e entre os subordinados).	1	0	2	0	0
3	Há interação, com elevado grau de confiança, entre mim e os gerentes da minha unidade.	0	0	1	1	1
4	O trabalho na minha equipe é cooperativo, ou seja, prevalece o espírito de equipe ao individualismo.	0	0	1	2	0
5	O processo de tomar decisões é bem integrado e ocorre em toda a unidade, por meio de grupos que se comunicam.	0	0	3	0	0
6	A minha participação no processo de tomar decisões ajuda a desenvolver minha motivação para implementá-las.	0	0	0	1	2
7	Fora as emergências, as metas e objetivos da minha unidade são definidos por meio da participação coletiva.	0	0	0	3	0
8	Os funcionários da minha unidade valorizam minhas idéias e opiniões e tentam fazer uso construtivo delas.	0	0	1	2	0
	TOTAL = 24	01	0	08	12	03
	TOTAL POR 100%	4,16%	0%	33,34%	50,00%	12,50%

Tabela 24 – Visão Geral das Respostas -Gerentes
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

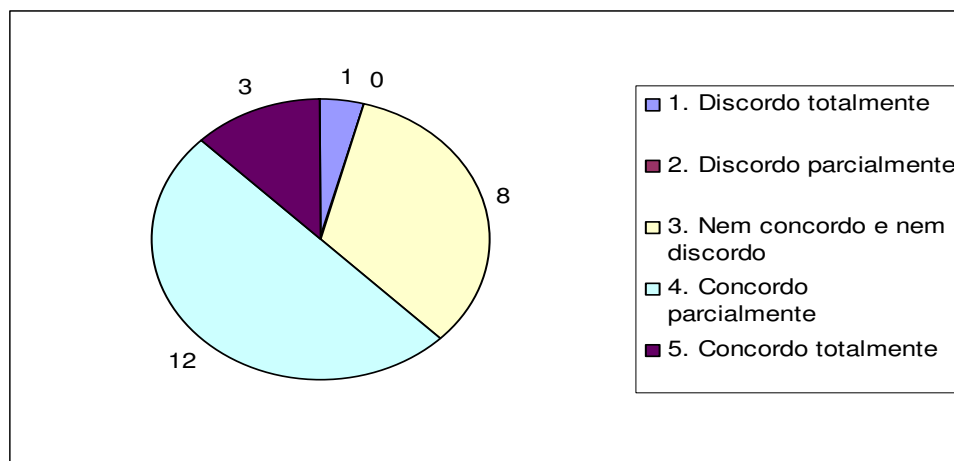


Gráfico 24 – Visão Geral das Respostas – Gerentes
 Fonte: elaborado pela aluna Cláudia Cristina da Silva (2009)

Ao considerar que todas as questões têm o mesmo peso, pois Likert (1971) não dá importância maior a uma ou outra, a pontuação máxima que poderia ter sido alcançada é 880 pontos (22 participantes, 8 questões, com graduação 5) para as repostas dos funcionários, e a pontuação máxima que poderia ter sido alcançado dos gerentes é de 120 pontos (03 participantes, 8 questões, com graduação 5),

A pontuação atingida, de acordo com a compilação dos dados, foi de 180 pontos para os funcionários e 24 para os gerentes.

Assim, o resultado da pesquisa indica que considerando os aspectos avaliados e a opinião da maioria dos colaboradores, a administração na SUPSO já atingiu o desejado, no que se refere à participação.

Este resultado sugere que ainda há itens a serem melhorados e para isso recomenda-se a avaliação daqueles que obtiveram resultados menos positivos e desenvolver ações que permitam aumentar ainda mais a participação dos empregados na gestão da SUPSO.

Com essa pesquisa é possível observar que há divergências de informações na visão de gestão participativa pelos gerentes e os funcionários. Pois na visão dos gerentes há gestão participativa, conforme a tabela 24 mostra que 50% das

respostas dos gerentes concordam parcialmente, e no tabela 23 mostra que 33,34% das respostas dos funcionários discordam parcialmente.

Nota-se que os gerentes estão gerenciando de forma que acreditem que haja gestão participativa entre os funcionários, porém isso na prática não está ocorrendo, pois não estão avaliando de forma adequada o processo de gestão participativa.

Por sua vez, não está ocorrendo uma comunicação clara entre os funcionários e os gerentes, pois os funcionários percebem que não há gestão participativa na sua unidade claramente. Conforme algumas questões os funcionários sentem que existe gestão participativa em algumas situações, porém em outras quando o processo decisão não ocorre. Conforme a pesquisa, isso faz com que os funcionários não se sintam motivados, porém mesmo assim, acreditam que exista um espírito de equipe.

Sendo assim, é necessário que os gerentes percebam que através da participação dos funcionários, haverá um envolvimento com os objetivos e resultados da equipe e isso fará que se sintam parte integrante do processo produtivo da empresa. E que a motivação se dá através do exercício de autonomia dos funcionários, para participar da empresa e solucionar os problemas, e o sistema que melhor oferece essa autonomia é a gestão participativa.

5.CONCLUSÃO

Foi possível constatar na literatura consultada que não há um inventor ou fundador da administração participativa. Trata-se de uma filosofia que vem sendo praticada desde os primórdios da civilização, em maior ou menor escala, nas famílias, vizinhanças e comunidades.

Várias teorias sobre administração foram criadas, desenvolvidas e aplicadas no decorrer da história. Algumas extremamente mecanicistas, preocupadas unicamente com a produtividade e outras mais democráticas, preocupadas com o bem estar dos trabalhadores.

Felizmente, de Taylor até os nossos dias, houve significativo avanço na humanização das relações entre patrões e empregados que resultou em benefícios para as duas partes. Apesar de estarem mais preocupadas com a qualidade do ambiente de trabalho, estas novas teorias não perderam o foco na produção. O objetivo continua sendo aumentar a produtividade, mas a ênfase está na idéia de que o desempenho das pessoas está vinculado à qualidade das relações entre patrões e empregados.

Diante disso, a participação na gestão vem sendo reivindicada e está se estendendo às grandes empresas.

Há quem atribua aos japoneses a invenção da gestão participativa, mas eles apenas aplicaram seus princípios de maneira eficiente e eficaz e se tornaram o exemplo mais bem sucedido de como a participação pode impulsionar a produtividade. Eles demonstraram que nas empresas onde as pessoas são valorizadas e ouvidas, as idéias e sugestões fluem com mais facilidade e trazem importantes contribuições para os negócios. O envolvimento dos funcionários com a empresa e a preocupação com os resultados são maiores.

Sabe-se, porém, que a gestão participativa é uma prática difícil, que exige esforço permanente para abrir espaço ao diálogo, buscar novas idéias e ouvir o que cada

um tem a dizer. É um aprendizado longo e contínuo que precisa ser refinado diariamente.

Por ser um caminho difícil, as empresas nem sempre são bem sucedidas no que se refere à participação. A complexidade da vida organizacional, o medo velado de perder poder por parte dos dirigentes e a comunicação deficiente podem trazer de volta o estilo tradicional de administração.

É importante entender que a participação não é a solução de todos os problemas das empresas e dos empregados. Aliás, há muitas pessoas que preferem não participar. A vontade de participar e de se envolver varia de pessoa para pessoa. Algumas se sentem mais confortáveis quando os outros tomam as decisões por elas e elas somente executam as tarefas. Há pessoas tímidas e há as extrovertidas, há quem goste de liderar e quem goste de ser liderado. Não se pode esperar ou estabelecer um padrão de participação. O sucesso dessa filosofia reside no respeito e no aproveitamento das diferenças entre os indivíduos.

Vale ressaltar que a administração participativa requer mudança de comportamento não só dos chefes, mas também de todos os colaboradores. Tomar iniciativa, agir, perguntar, questionar, sugerir devem ser ações voluntárias e espontâneas. Sem essa disposição em todos os escalões, não há administração participativa.

Outro fator importante é compreender que a gestão participativa não proporcionará, necessariamente, a paz e a ausência total de conflitos. Também não significa que todos devem participar de tudo o tempo todo. Não se trata de uma assembléia permanente. Numa empresa do porte da Caixa, por exemplo, nem todas as decisões podem ser levadas para discussão com todos os empregados. Isto seria impraticável. Há definições estratégicas que estão alinhadas à política do Governo Federal que serão sempre deliberadas no âmbito da Diretoria.

Porém, mesmo com estas restrições, há muito para se compartilhar e participar. É notável que a Caixa, há mais de uma década, tem buscado sistematicamente a participação dos seus empregados em seus processos. Embora não haja programas específicos em vigor, há ações de gerentes da empresa que buscam a participação

dos colegas, como pôde ser constatado na pesquisa realizada na SUPSO, na qual se observou um resultado expressivamente positivo, cujo mérito pode ser atribuído às equipes envolvidas.

De acordo com Maximiano (1995, p. 88), “Dirigente e pessoas com atitude participativa, empresa participativa”.

O objetivo desta monografia, aferir o quão próximo de participativa é a gestão da SUPSO e indicar os aspectos que podem ser desenvolvidos e melhorados, foi atingido e pode ser assim apresentado:

Para aferir o quão próximo de participativa é a gestão da SUPSO aplicou-se um questionário baseado nas características do Sistema Participativo de Likert.

Quanto aos aspectos que podem ser melhorados, com base nos resultados obtidos na pesquisa, são apontados:

- Fluxo das informações – para que haja participação, é necessário que exista informação em qualidade e quantidade suficientes sobre os problemas, a empresa e seu desempenho, os concorrentes e os clientes.
- Tomada de decisões - a administração participativa pressupõe o envolvimento dos empregados neste processo. Envolvimento, neste caso, não significa somente ser informado ou opinar. Significa poder formular alternativas para a solução dos problemas e participar da escolha da melhor proposta.
- Definição de metas e objetivos – na administração participativa a responsabilidade pela definição de metas e objetivos deve ser compartilhada e com isso a responsabilidade pelo seu alcance passa a ser coletiva.

As soluções podem vir de atitudes simples, que não exigem investimento de recursos financeiros, como por exemplo, a realização de reuniões, bem organizadas, não muito demoradas, com hora para começar e terminar e pauta previamente definida. E quando não for possível por em prática todas as decisões e sugestões do

grupo, é necessário esclarecer o motivo para que o grupo não fique desestimulado e deixe de participar.

Percebe-se, assim, que a grande vantagem da administração participativa sobre a tradicional, a hierárquica, é promover o aprimoramento do desempenho e da competitividade das organizações por meio da satisfação e motivação no trabalho. Por esse motivo tem sido apontada por empresas bem sucedidas como a alavanca para o progresso tendo por base as pessoas.

REFERÊNCIAS

- BORDENAVE, J. E. D. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- BURNS, E.M. *História da civilização ocidental: do homem das cavernas às naves espaciais*. Vol.2 , 36. ed. São Paulo: Globo, 1995.
- Caixa Econômica Federal. Site internacional disponível: <http://www.caixa.gov.br>. Acesso em 05/05/2009.
- COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. da *Metodologia da Pesquisa*. Conceitos e técnicas. Rio de Janeiro. Interciência, 2001.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERREIRA, A.A. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. rev. e aum 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERREIRA, A.B.H. *Mini Aurélio – O dicionário da língua portuguesa*. rev. e atu 6. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOLLAND, N.A. *O modelo POQ: administração participativa a caminho da qualidade*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1993.
- HUMBLE, J.W. *Como melhorar os resultados da empresa*. 3. ed. Salvador: EDEB, 1973.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*, São Paulo: Pioneira, 1971.
- LODI, J.B. *Administração por objetivos*, 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.

MENDONÇA, L.C. *Participação na organização*, São Paulo, Atlas, 1987.

SOARES, Edivaldo. *Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas*. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2003.

SEMLER, R. *Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY e FISCHER (Org.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo. Atlas, 1987. cap.7, p.132-160.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TAYLOR, F.W., *Princípios da administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. 21. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

QUESTIONÁRIO

GESTÃO PARTICIPATIVA

Prezados colegas

O objetivo deste questionário é coletar dados que possibilitem aferir o quanto a SUPSO está próxima do modelo participativo de gestão.

A pesquisa servirá de subsídio para minha monografia para graduação no curso de Administração.

As informações coletadas serão avaliadas de forma consolidada, sem identificar as pessoas ou suas unidades de lotação.

Estarei recolhendo o questionário no dia seguinte à sua entrega.

O sucesso da pesquisa depende da sua participação.

Obrigada por contribuir.

Cláudia Cristina da Silva

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – Funcionários

Nas 06 primeiras questões, responda o que se pede:

Idade		Sexo	
Tempo de serviço na CAIXA		Escolaridade	
Possui Função Gerencial?		Estado Civil	

Nas próximas questões, assinale com X para graduar de 1 a 5 sua opinião em relação à gestão na sua unidade de lotação, sendo:

1. Nem concordo e nem discordo
2. Discordo totalmente
3. Discordo parcialmente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Por favor, responda todas as questões, preenchendo somente um valor para cada uma delas.

Nº	QUESTÃO	1	2	3	4	5
1	Eu me sinto livre e a vontade para falar sobre o meu trabalho com os gerentes da minha unidade.					
2	As informações na minha unidade fluem naturalmente em todos os sentidos: para cima, para baixo e lateralmente (dos chefes para os subordinados, dos subordinados para os chefes, entre os chefes e entre os subordinados).					
3	Há interação, com elevado grau de confiança, entre mim e os gerentes da minha unidade.					
4	Meu gerente proporciona um ambiente para trabalho cooperativo, ou seja, prevalece o espírito de equipe ao individualismo.					
5	O processo de tomar decisões é bem integrado e ocorre em toda a unidade, por meio de grupos que se comunicam.					
6	A minha participação no processo de tomar decisões ajuda a desenvolver minha motivação para implementá-las.					
7	Fora as emergências, as metas e objetivos da minha unidade são definidos por meio da participação coletiva.					
8	Os gerentes da minha unidade valorizam minhas idéias e opiniões e tentam fazer uso construtivo delas.					

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Gerentes

Nas 06 primeiras questões, assinale uma das opções:

Idade		Sexo	
Tempo de serviço na CAIXA		Escolaridade	
Possui Função Gerencial?		Estado Civil	

Nas próximas questões, assinale com X para graduar de 1 a 5 sua opinião em relação à gestão na sua unidade de lotação, sendo:

Por favor, responda todas as questões, preenchendo somente um valor para cada uma delas.

1. Nem concordo e nem discordo
2. Discordo totalmente
3. Discordo parcialmente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Nota: “gerentes” correspondem a todos empregados com função gerencial de sua unidade (Coordenador Gestor de Sistemas, Coordenador, Supervisor, Gerente de Produto, Gerente Operacional, Gerente Nacional)

Nº	QUESTÃO	1	2	3	4	5
1	Meus funcionários se sentem livres e a vontade para falar sobre o meu trabalho comigo na unidade.					
2	As informações na minha unidade fluem naturalmente em todos os sentidos: para cima, para baixo e lateralmente (dos chefes para os subordinados, dos subordinados para os chefes, entre os chefes e entre os subordinados).					
3	Há interação, com elevado grau de confiança, entre mim e os funcionários da minha unidade.					
4	O trabalho na minha equipe é cooperativo, ou seja, prevalece o espírito de equipe ao individualismo.					
5	O processo de tomar decisões é bem integrado e ocorre em toda a unidade, por meio de grupos que se comunicam.					
6	A minha participação no processo de tomar decisões ajuda a desenvolver minha motivação para implementá-las.					
7	Fora as emergências, as metas e objetivos da minha unidade são definidos por meio da participação coletiva.					
8	Os funcionários da minha unidade valorizam minhas idéias e opiniões e tentam fazer uso construtivo delas.					