

## DESAFIOS E EXPERIÊNCIAS DA PRÁTICA DE GESTÃO COMPARTILHADA EM EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA

Mariluce Paes de Souza<sup>1</sup>  
Theophilo Alves de Souza Filho<sup>2</sup>  
Tânia Nunes da Silva<sup>3</sup>  
Eugênio Ávila Pedroso<sup>4</sup>

### RESUMO

Este estudo tem o objetivo de descrever como vem ocorrendo a gestão compartilhada em uma organização pública. Utilizou-se o método pesquisa-ação, em um trabalho de acompanhamento dessa forma de gestão na Companhia de Águas e Esgotos do Estado de Rondônia - CAERD, empresa pública estadual. Trata-se de uma empresa que estava com seu sistema operacional sucateado, os processos administrativos obsoletos, situação financeira precária, colaboradores com salários atrasados, e ainda, com graves problemas de gestão. Como fundamento teórico escolheu-se a gestão democrática e participativa, e ainda, reflexões sobre *learning organization* quanto à capacidade das pessoas e sobre o desenvolvimento organizacional. Os resultados demonstram que a gestão compartilhada foi importante para a organização e para os clientes e determinante para o resgate da auto-estima e motivação dos funcionários. Conclui-se que a Gestão Compartilhada na CAERD, deu-se por um desejo conjunto dos colaboradores em recuperar essa empresa, acreditando que seria possível ter dignidade e devolver à sociedade uma prestação de serviço de qualidade.

**Palavras-Chave:** Gestão Compartilhada, Aprendizagem Organizacional, Empresa Pública.

### 1 INTRODUÇÃO

Atentas às forças impulsionadas pelo mercado global, as empresas do setor público preparam-se para suportar pressões a partir da busca da eficiência e eficácia de suas atividades. Para Finger e Brand (2001) as organizações do setor público estando acostumadas com a estabilidade e proteção são agora desafiadas particularmente a se adaptarem a esse contexto novo e em rápida evolução.

Desta forma, para responder aos desafios de privatização de seus serviços e ao novo perfil dos cidadãos que cada vez mais exigem ser tratados como clientes, merecedores de serviços públicos eficientes e efetivos, tais empresas buscam a

---

<sup>1</sup> Profª Dra. da Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Professora do curso de graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD/UNIR. Coordenadora do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia – CEDSA.

<sup>2</sup> Prof. Dr. da Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Professor do curso de graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD/UNIR. Diretor do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da UNIR.

<sup>3</sup> Profª Dra. da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professora do curso de graduação e pós-graduação da Escola de Administração da UFRGS.

<sup>4</sup> Prof. Dr. da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor do curso de graduação e pós-graduação da Escola de Administração da UFRGS

reformulação de seus processos de gestão, para que possam cumprir com seus propósitos e atender aos anseios da comunidade com uma prestação de serviços públicos de qualidade e humanização no trabalho.

No entanto, parece ser senso comum que as empresas públicas são mais burocratizadas que as do setor privado, resistindo às mudanças organizacionais (FINGER e BRAND, 2001). Assim, a prática da gestão compartilhada é um grande desafio, em particular aos administradores públicos, uma vez que parte do compromisso dos funcionários a aprendizagem organizacional.

Assim, tem-se o entendimento de gestão compartilhada como um conjunto de fatores que favorecem a cada parceiro manter sua identidade institucional e programática dirigindo pessoas, esforços e recursos para fins comuns e integrados, evitando ações isoladas, paralelismo e sobreposições (FREITAS, 2001) e ainda, considerando o que propõe Stephen (2001) que a gestão participativa facilita o fluxo de informações desde o nível de produção até a alta administração.

O desenvolvimento de estudos no campo de aprendizagem organizacional no meio acadêmico e empresarial se proliferou, uma vez que o profissional de gestão deverá se adequar ao ambiente que seja possível desenvolver o talento para promover o consenso, a capacidade de ouvir e aprender (HELGESEN, 2000). O conceito de aprendizagem estimula as pessoas que compõem o meio acadêmico e empresarial, as primeiras, porque ele pode revitalizar práticas superadas; aos administradores porque representa a chave para a competitividade (DODGSON *apud* EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001).

No mundo dos negócios, o cenário do século XXI reafirma as constantes mudanças, em que turbulências na esfera econômica, política, social e cultural são inevitáveis (TOFFER *apud* CARDOSO e FREIRE, 2003). Daí, a urgência de abandonar as tradicionais ferramentas de gestão, estimulando as organizações para o desenvolvimento e assimilação de conhecimentos que possam manter a vantagem competitiva.

Desta forma, o conhecimento e a capacidade de aprender são essenciais às organizações tanto quanto os recursos físicos e o capital humano. A organização que avança em seus propósitos criando espaço e condições para basearem a sua gestão no conhecimento, na manutenção e disseminação de idéias, a partir de uma situação de caos empresarial. Assim sendo podem aproveitar a sinergia das pessoas e iniciar o processo que em muito corrobora com o conceito de empresas que aprendem (*learning organization*),

denominação dada às organizações que se baseiam no conhecimento e investem no processo de adquirir e difundir a capacidade de aprender

Visando compartilhar e difundir a experiência da gestão compartilhada, a partir da prática da aprendizagem organizacional, este artigo objetiva apresentar como surgiu e se estabeleceu a gestão participativa e compartilhada na Companhia de Águas e Esgotos do Estado de Rondônia, situada na Amazônia Brasileira, considerando o esforço e determinação de pessoas que vislumbraram a possibilidade de dias melhores para suas vidas e que poderiam recuperar econômica e financeiramente uma empresa pública.

Para conhecer e entender o processo da gestão compartilhada utilizou-se o método de pesquisa ação (*action research*). A pesquisa ação possibilita a interação, durante a pesquisa, o pesquisador introduz atividades e avalia se as ações alcançaram o efeito desejado. A partir dos seguintes fatores pode-se caracterizar a pesquisa ação: 1) o pesquisador participa do sistema de pesquisa; 2) é uma combinação de pesquisar e mudar, onde o pesquisador além de colher informações ajuda a melhorar a organização; 3) segue o ciclo de pesquisa: formular um problema baseado na pesquisa e análise; fazer um plano de trabalho; cumprir o plano; pesquisar e avaliar os efeitos; reformular a problema etc.; 4) estar atento as transformações nos envolvidos. Eles também desenvolvem idéias que fazem parte das intervenções seguintes.

A pesquisa-ação por vezes é usada em estudos de caso. Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto real; quando os limites entre o fenômeno e o contexto não forem claramente evidentes; e em que fontes múltiplas da evidência são usadas (YIN, 1984).

Esta metodologia vem sendo aplicada a 09 (nove) anos, podendo-se perceber, a partir de análise documental e dados secundários, a evolução das pessoas, dos aprendizados, da gestão e da satisfação dos clientes com a prestação de serviço da CAERD, além de se conhecer e entender a significativa melhoria econômica, financeira e organizacional por que passa a empresa em estudo.

## **2 AS ORGANIZAÇÕES**

As organizações burocráticas evoluíram como pode ser observado na história das empresas. O sistema de gestão autocrática, ditatorial, onde a estrutura funcional estabelecia o regime em que todos os liderados cumprem as ordens do líder sem questionar, mudou.

Nesse modelo observa-se que o principal entrave foi a limitação do poder que tolhia a criatividade dos colaboradores, levando-os a desmotivação, tendo em vista o ambiente hostil que imperava na organização, esse sistema vem dando lugar à gestão participativa que tem na estratégia sua premissa principal e requer o envolvimento e o comprometimento das pessoas que compõem a organização. A partir das diversas formas de gestão e melhor entendimento da contribuição do trabalho cooperativo para o sistema participativo, começa-se a observar que surge uma nova forma de administração na empresa pública, a gestão compartilhada – que sustenta-se pela democracia vivenciada na organização, onde se discute as alternativas estratégicas, colocam-se os planos de ação e a prestação de contas em assembléia de funcionários, sendo as escolhas decididas pelo voto.

A simbiose da gestão participativa e a gestão democrática possibilitaram a prática desse modelo de gestão humanizado, baseado no comprometimento, talento, criatividade, cooperação e união dos colaboradores entre si e com a direção da organização conhecida como gestão compartilhada.

## **2.1 Organizações de Aprendizagem e Perspectiva Empresarial**

Aprender faz parte da natureza do ser humano, ocorrendo por vez de forma até despercebida. Garvin (1998 p.03) afirma que “Aprender é a mais natural atividade humana. É uma parte essencial de nossa experiência e algo que, como indivíduos, fazemos durante toda a nossa vida”. Reforçando essa abordagem Senge (2003 p. 38) escreve “[...] não é preciso ensinar uma criança a aprender. Na verdade não é preciso ensinar nada as crianças. Elas são intrinsecamente curiosas, excelentes aprendizes”. Pode-se, então, interpretar que no fundo todo homem é um aprendiz.

Todavia, ao longo da história da humanidade nota-se que a maior parte dos grandes projetos foi motivada por transições na vida (GARVIN, 1998 p. 03). A descoberta do fogo na pré-história, por exemplo, permitiu ao homem diversas transformações, foi um passo importante na evolução e sobrevivência da humanidade.

Hoje, as empresas enfrentam motivações similares. “Elas também estão em meio a profundas transformações que requerem renovação e crescimento; por essa razão aderiram à onda da aprendizagem.” (GARVIN, 1998 p. 04). Logo, no cenário global atual, de constantes e instáveis mudanças, temas relacionados à aprendizagem organizacional vêm ganhando espaço no meio prático e acadêmico.

Apesar das idéias de aprendizagem organizacional ter estado presente na literatura sobre estudos organizacionais por décadas, foi somente nos anos 1990 que ganhou maior evidência entre os empresários e universitários (EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001; GARVIN, 2002; SENGE, 2003). Todavia, ainda hoje existem distintas abordagens, visões, teoria, conceitos, sobre a definição de organizações de aprendizagem, e a forma de como ela pode ocorrer no meio organizacional.

Garvin, (2005 p.25) define organizações de aprendizagem como “[...] lugares onde a invenção de novos conhecimentos não é uma atividade especializada (...) é uma forma de comportamento, ou melhor, um modo de ser no qual todo são trabalhadores do conhecimento”. De forma semelhante, Carbone et al. (2006 p. 84) afirmam que, nas empresas que aprendem, a “essência do processo de aprendizagem é o conhecimento”. Observa-se por essas definições a defesa da criação do conhecimento sob uma perspectiva ampla, de forma que faça parte da cultura, missão e objetivos organizacionais, sendo ele criado por meio da aprendizagem.

Complementado, Cardoso e Freire (2003, p. 170) conceituam organizações de aprendizagem como aquelas que “[...] têm a capacidade de captar e armazenar conhecimentos”. Nessa abordagem as empresas aprendem quando adquirem informações, transformando-as em conhecimento, compreensão, *know-how*, técnicas e práticas.

Garvin (2002, p. 12), afirma ainda que: “[...] uma organização que aprende é uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”. Para o autor novas idéias são essenciais para que haja a aprendizagem, tornando-se necessário à capacidade de interpretar os significados do novo conhecimento gerado, pois sem essa habilidade, até as melhores idéias permanecerão inutilizadas.

Cardoso e Freire (2003 p. 188), por sua vez, conceituam “Uma organização que aprende é aquela que possui um conjunto de condições políticas que favoreçam a atuação dos indivíduos como agentes da ação da mudança nas organizações”. Aqui são referenciados o ambiente interno e as infra-estruturas de aprendizado oferecidas pela organização, de forma que essas possibilitem a atuação aprendizado individual e coletivo (organizacional) como agentes geradores de mudanças nas empresas.

Outra abordagem sobre esse tema é a de Peter Senge, que popularizou os conceitos de empresas que aprendem, na década de 1990, com a publicação da obra: *A Quinta Disciplina*. Para Senge (2003 p. 37) Organizações de aprendizagem são:

[...] organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, as aspirações coletivas ganham liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Com essa definição, o autor tenta superar a limitação da idéia de aprendizagem como sendo uma reação, enfatizando que o desejo de aprender é um processo criativo, onde o aprendizado ocorre coletivamente.

Senge alicerça seu conceito baseado em cinco disciplinas: *Domínio Pessoal*, *Modelos Mentais*, *Visão Compartilhada*, *Aprendizagem em Grupo* e *Pensamento Sistêmico*.

O *Domínio Pessoal* é a disciplina do crescimento e aprendizado pessoal. Segundo ela, as pessoas devem encarar a vida de forma criativa e não reativa. No contexto dessa disciplina aprender não é adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de resultados que realmente se pretende alcançar.

Sobre essa capacidade, Cardoso e Freire (2006 p. 176) propõem que:

Se a pessoa tem uma clara percepção entre o propósito da vida e a uma clara percepção da realidade em que está, a discrepância entre essas duas visões irá gerar uma tensão, que será criativa se levar pessoa no sentido de transformar a realidade na direção de seus propósitos.

Contudo, a tendência é das pessoas sacrificarem sua visão, para acomodá-la a realidade, aceitando-a de forma passiva.

Os *Modelos Mentais* referem-se a pressupostos “profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir” (SENGE, 2003 p. 42). Portanto, direcionam as ações das pessoas e organizações, esse modelo implica em refletir continuamente, melhorar a imagem que cada um tem do mundo para saber moldar os atos e decisões, sendo necessário o alinhamento dos modelos mentais de cada pessoa dentro da organização, porque o conjunto desses modelos irá sustentar a percepção que a organização tem de si mesma e do ambiente, comporá a cultura tanto do grupo, quanto da organização.

A *Visão Compartilhada* objetiva “estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e diretrizes que permitirão que esse

futuro seja alcançado” (REINCKE, 2000 p. 18). Portanto, ela fornece o foco e a energia para a aprendizagem.

Brito (2005, p.103) chama visão compartilhada de objetivo comum, e a conceitua como “a capacidade da empresa de obter o comprometimento de todos os empregados em torno de seus objetivos comuns”. Observando-se o objetivo definido por Senge e conceito dado por Brito, nota-se que essa disciplina tem por finalidade descobrir pontos de mesmo valor sobre a realidade do indivíduo e sua organização, de forma a criar uma visão única do futuro que irá atender aos anseios de ambos.

Assim, a aprendizagem em grupo “[...] está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores que a soma dos talentos individuais”. (REINCKE, 2000 p. 18).

Para Senge (2003 p. 44):

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são unidades de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem a capacidade de aprender, as organizações não terão.

Contudo, vale enfatizar que sem a aprendizagem individual a aprendizagem em grupo não ocorre. Sobre o assunto, DiBella e Nevis (1999, p.59) opinam: “Concordamos plenamente que as habilidades coletivas são necessárias, mas acreditamos que desenvolvê-las é tão importante quanto desenvolver as aptidões individuais”.

Por fim, a quinta disciplina, *Pensamento Sistêmico*, é aquela que integra as demais. Significa encontrar uma linguagem para descrever as forças que agem nos negócios e descobrir uma forma de analisá-las. O pensamento sistêmico é o que permite mudar os sistemas com maior eficácia.

Senge (2003 p. 99) conceitua essa disciplina como:

[...] uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver os inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver novos padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas. [...] é uma sensibilidade à sutil interconectividade que da aos sistemas vivos o caráter único”

DiBella e Nevis (1999 p. 85) apontam que o pensamento sistêmico ou perspectiva sistêmica, “está relacionado à capacidade de se pensar em termos globais, sem perder de vista a interdependência das partes.”



Nota-se que em ambos os conceitos apresentados, o pensamento sistêmico está baseado na Teoria dos Sistemas e seu desenvolvimento, que fornece meios para compreensão de assuntos da organização do ponto de vista macro. Nas organizações que aprendem as pessoas estão sempre questionando as conseqüências sistêmicas de suas ações, mais do que conseqüências locais.

Logo, a organização que aprende é “um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade” (SENGE, 2003 p. 46). A aprendizagem não é apenas questão de sobrevivência, seu conceito envolve comprometimento, mudança contínua e a relação entre ação-resultado.

Transformar-se em uma organização que aprende “só é possível, porque no fundo, todos somos aprendizes [...] As organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender” (SENGE, 2003, p. 38). Contudo, tornar-se uma organização de aprendizagem não é um desafio fácil de alcançar. É ir adiante de simplesmente implantar estruturas educacionais e de treinamento. Significa implementar processos de mudanças e transformações na empresa, que envolvem o comprometimento, a mente e o coração das pessoas em um processo contínuo da construção do aprendizado.

De acordo com Robbins (2002 p. 401), a estrutura organizacional determina a forma como as tarefas são distribuídas e agrupadas. Logo, pode-se inferir que a estrutura organizacional define as relações formais de poder nas organizações. Ao se considerar os arranjos de poder como conseqüência do desenho organizacional, estes arranjos tornam-se meio pelo qual as organizações tentam ser eficazes.

Para Hall (2004 p. 107), “[...] as pessoas nas organizações obtêm poder por meio do controle das bases e das fontes de poder.”; o meio pelo qual o detentor do poder o exerce é chamado de base do poder, enquanto o modo pelo qual controla as bases, de fonte de poder. As bases de poder servem de referencial para o destinatário do poder.

Morgan (1996 p. 164) considera a legitimidade como forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder. Krausz (1991 p. 28) defende que a eficiência do poder depende do nível de aceitação do influenciado.

## **2.2 O modelo burocrático**



A burocracia representa uma das formas pela qual o poder é distribuído nas organizações. Concebida pelo sociólogo alemão Maximilian Carl Emil Weber (Max Weber), a Teoria da Burocracia propõe um modelo ideal de organização administrativa caracterizado pela alta divisão de responsabilidade através de um sistema hierárquico, onde as pessoas que o compõem executam invariavelmente regras e procedimentos padrões.

A estrutura organizacional determina a forma pela qual as tarefas são distribuídas, agrupadas e organizadas. Partindo-se do entendimento de que o desenho organizacional define as relações de poder, esta seção enfoca o modelo burocrático. Para Ferreira (2006 p. 26), a burocracia diz respeito à forma de gestão baseada na hierarquia e regulamento rígidos, e a uma rotina inflexível. Hall (2004 p. 103) caracteriza a organização burocrática como aquela onde “[...] as regras são escritas e as relações de poder claramente especificadas”.

A burocracia é caracterizada por tarefas operacionais rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas que são agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando. (ROBBINS, 2002 p. 441)

Na concepção de Max Weber, a aplicação da Teoria da Burocracia torna a organização eficiente e eficaz através da racionalização das atividades. Porém, o termo burocracia passou a ser usado de forma pejorativa, fazendo referência às organizações caracterizadas pelas disfunções do modelo burocrático – decorrentes da interação do elemento humano com o modelo idealizado – onde o excesso de divisões, regras e procedimentos, comprometem a eficácia das mesmas.

De acordo com o princípio da legalidade, um ato da administração pública somente será válido se respaldado em lei, ou seja, o administrador público somente pode fazer o que a lei expressamente autorizar ou determinar. Nas palavras de Di Pietro (2006 p. 82) “[...] a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite”. Sua imposição restringe a atuação do Estado, no intuito de garantir proteção ao administrado em relação ao abuso de poder e minorar a influência política sobre os servidores.

O princípio da legalidade torna as organizações que compõem o sistema de serviços públicos brasileiro predominantemente burocrático. Isto em decorrência da massa de regulamentos que possibilita que seja gerado o monstro burocrático responsável pela ineficiência deste sistema. A avaliação do sistema público de pessoal à luz dos atuais modelos de gestão de pessoas indica a necessidade de reinventá-lo. A conjuntura dinâmica,

com crescentes demandas por desempenho, torna obsoleto o sistema de pessoal, o sistema de recrutamento, de contratação e de promoção adotados no Brasil.

O inciso II, do artigo 37, da Constituição da República Federativa do Brasil, determina que a nomeação em um cargo público de caráter efetivo “[...] depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei [...]”. De acordo com o artigo 3º, da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, “Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”; o parágrafo único do artigo supracitado acrescenta que os cargos públicos – fontes de poder – são criados por lei. Logo, pode-se classificar o processo de distribuição de poder no serviço público como *burocrático*. O que significa que o poder advém da aplicação rígida das regras e regulamentos, sendo as autoridades decorrentes dos cargos.

### **3 A transformação de uma empresa pública**

A Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD é uma sociedade de economia mista, de capital público e privado tendo como acionista majoritário o Governo do Estado, o que a torna uma empresa pública, sendo constituída em 10 de setembro de 1969. Atua no setor de saneamento básico, com sistemas de abastecimento e coleta de água e tratamento de esgotos sanitários. Com sede na cidade de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia. A empresa funciona em sede própria, com um quadro de 567 empregados.

Em 1986, a CAERD contratou uma consultoria para elaborar Manuais de Normas e Procedimentos de toda a empresa. Houve a implantação de alguns. No entanto, com o decorrer do tempo, ficaram esquecidos em gavetas, não havendo preocupação dos gerentes em cobrar a atualização dos mesmos, nem a continuidade de sua aplicação. Tais mudanças só foram acontecer a partir do ano 2000 com a implantação da Gestão Compartilhada.

Com a adesão dos colaboradores e com a composição da diretoria na nova forma de gestão, a CAERD recorreu a Universidade Federal de Rondônia – UNIR para disponibilizar especialista que ajudasse a empresa. O trabalho consistia no levantamento de atividades para que um novo desenho da estrutura organizacional e mapeamento dos processos, e ainda, elaborar os instruções normativas e procedimentos de toda a empresa. Esta colaboração estendeu-se a implementação de conceitos e práticas de gestão e

planejamento estratégico, reformulando os instrumentos inerentes à administração de recursos humanos e o monitoramento do desenvolvimento organizacional. Esta decisão trouxe avanços significativos para o entendimento da dinâmica empresarial e possibilitou a modernização da estrutura o que privilegiou o negócio e a base da organização. Esta atividade não se caracterizou como intervenção organizacional, mas, sobretudo, uma orquestração das diversas atividades que precisavam ser entendidas e desenvolvidas de forma compartilhada, constituindo-se em objetivo comum.

Para recuperar a prestação dos serviços toda Companhia sofreu mudanças capazes de assegurar melhorias na qualidade do serviço prestado, bem como na estrutura organizacional como um todo. Dentre as alterações acontecidas merecem destaque: a) estrutura organizacional, com organograma desenhado para sua realidade; b) regimento interno; c) descentralização de poder; d) sistema integrado de atendimento ao público; e) reformulação do plano de cargo, carreira e salários – PCCS. Neste contexto, a empresa renovou também sua logística, tendo toda a sua frota de veículos renovada; promoveu a expansão e melhorias no sistema de abastecimento de água, implantação do sistema integrado de informação através do sistema Frame-Relay; dispendo de total informatização de suas unidades. Além dessas melhorias, mantém um programa de educação ambiental através de palestras destinadas a professores, alunos e comunidade visando a tomada de consciência sobre a gravidade desses problemas, cumprindo sua parcela de responsabilidade na melhoria da qualidade de vida da população do Estado de Rondônia.

Isto somente foi possível porque organização criou um ciclo de planejamento participativo, onde reúne os assessores, coordenadores, gerentes e líderes no intuito de avaliar os cenários, as diretrizes e elaborar os planos de ação das unidades, adotando medidas preventivas para resoluções de questões conflitantes, com aplicação parcimoniosa, controle e acompanhamento dos recursos.

### **3.1 A Gestão Compartilhada**

A CAERD como uma empresa pública, ceticamente poder-se-ia dizer que jamais seria possível ousar e sonhar com uma forma de gestão que envolvesse os funcionários nas decisões e administração, ou seja, auto-gestão no serviço público. Impossível para os incrédulos, possível para os funcionários e uma grande oportunidade de estudo para a academia.

O início do processo foi difícil para todos, a situação era desoladora do ponto de vista técnico, operacional e empresarial, mas existia uma empresa que precisa de muito esmero e determinação para recuperá-la. A história já foi escrita e agora é necessário, o processo de revitalização da CAERD.

Todas as organizações públicas ou privadas possuem quatro elementos essenciais: os recursos; os processos; as pessoas e a gestão. Podem-se traduzir recursos, como todos os *inputs* necessários ao funcionamento de uma empresa, matéria prima, máquina, equipamentos; já os processos significam a organização, os métodos, os fluxos de interação das atividades desenhadas para cumprir os objetivos e metas planejadas; e as pessoas, são elas que dinamizam os processos na utilização dos recursos, como também, alcança resultados, através da prática de planejamento, organização, direção e controle das funções de produção, financeiro, comercial, marketing e gestão de pessoas.

Na Gestão Compartilhada ocorre à prática equilibrada de instrumentos e técnicas profissionais dos elementos essenciais, por funcionários e diretores. Formulam estratégias, mas antes, analisam cenários, para responder: Onde estamos? Para onde queremos ir? Que trajetória percorrer? Foram respostas a esta questões que orientaram a elaboração do planejamento estratégico participativo da gestão, onde foram definidas as ações, os objetivos, as metas, os recursos físicos, financeiros, tecnológicos e humanos para execução do plano maior, a recuperação da CAERD.

Juntamente ao planejamento foi implantado e sistematizado o orçamento empresarial, como preconizado na teoria e como deve ser na prática: previsão, provisão e comprometimento dos recursos de custeio e investimento. Isto tornou possível a gestão financeira, tão necessária para uma empresa que se encontrava na situação da CAERD.

Outra prática de gestão incorporada na CAERD desde o início da gestão foi o desenvolvimento organizacional, com reformulação anual do organograma, elaboração e revisão do regimento interno, onde constam as atribuições e competências das unidades e ainda, o mapeamento dos processos que facilitaram a elaboração de instruções normativas. Isto propiciou melhor fluxo das atividades e comunicação interna e externa. A documentação empresarial ganhou um centro e o acervo e são recuperados por especialistas.

A gestão de pessoas contou com a revisão do PCCS que há muito não era avaliado, saindo de uma situação de 56 cargos específicos para 12 cargos amplos, dando

possibilidade de carreira e crescimento profissional aos colaboradores. Tendo como suporte um programa de capacitação e treinamento. Em 2008, foi revisado novamente, seu PCCS. Foca na carreira de saneamento básico e definitivamente assume a aprendizagem organizacional como estratégia da gestão. Planos individuais de carreira, monitoria, multiplicadores e líder-coach são as diretrizes da CAERD para valorização, reconhecimento e bem-estar de seus colaboradores.

A tecnologia da informação implantou e integrou sistemas administrativos, financeiros, contábeis, comerciais e operacionais que dinamizaram a prestação dos serviços, tornando a empresa mais ágil e funcional, criando uma cultura que privilegia o conhecimento, a inovação e a criatividade.

As ações implementadas no atendimento comercial e operacional tiveram nos sistemas informatizados os recursos que favoreceram a integração dos sistemas inter e entre unidades, dando um salto na agilidade e qualidade dos serviços. Com reflexo na eficácia das funções de faturamento, arrecadação e cobrança, podendo-se exemplificar como símbolo do avanço mais concreto da gestão, pois, antes dessa forma de administrar a CAERD arrecadava em torno de 30% do que faturava e não tinha controles de cobrança. Atualmente a arrecadação se aproxima de 90% do faturado no mês. A função contábil foi valorizada e conseguiu elaborar balanços que encontravam-se em atraso há mais de 10 anos, e hoje, apresenta o balancete mensalmente. Esta prática favoreceu a implementação do Balanced Scorecard - BSC, ferramenta de gestão para acompanhamento da execução do planejamento e controle, através de indicadores que contribuem para avaliação do desempenho empresarial.

Como foi dito anteriormente, de forma equilibrada, mas visando um objetivo e com a determinação de uma empresa que sabe para onde quer ir, todas estas estratégias e ações de suporte empresarial visaram favorecer o melhor desempenho da área operacional. Para fornecer água de qualidade e uma prestação de serviço diferenciada à população rondoniense, com foco no cliente.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Priorizando todas as áreas, sem perder a sua principal finalidade e missão, a CAERD preparou-se para o futuro. Interagiu, buscou ajuda, conseguiu elaborar o diagnóstico técnico-operacional da empresa, e isto, a levou a ser contemplada com os

recursos do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC do Governo Federal, para expandir o sistema de águas e esgotos, recuperar e modernizar sistemas na capital e interior do Estado.

Após tais resultados e constatações, pode-se concluir que a recuperação da CAERD ocorreu pela forma da gestão combinar os elementos essenciais: recursos; processos; pessoas e gestão, com o uso de ferramentas e técnicas profissionais ajustadas a sua realidade, mas de forma que sejam conhecidas e praticadas por todos, e possam favorecer a aprendizagem e a cultura de compartilhamento, união e cooperação entre os funcionários. O que requer conhecimento, no dia-a-dia, pelos seus méritos individuais e coletivos, e ainda, tenham sempre a oportunidade de melhorar os processos organizacionais, tornando-os leves, prazerosos e que promova a felicidade empresarial. Parece ser este o segredo desta nova forma de gestão na empresa pública, possibilitar que os colaboradores participem dos destinos da organização.

A gestão compartilhada norteia-se pela filosofia da administração participativa, a qual se caracteriza pelo respeito a capacidade do elemento humano, não havendo imposições, sendo permitido as pessoas que compõem a organização: opinar, sugerir, sentir-se útil, pensando e participando das decisões. Os aspectos culturais que movem as organizações levam a crer que o mais importante no processo empresarial moderno é o desenvolvimento de pessoal, trabalho em equipe e a visão empreendedora.

A presença do ser humano, portanto, sempre foi imprescindível nas organizações, e isto requer que o modelo de gestão mude, renove-se e seja inovado. O que somente será possível com o entendimento e a prática do sistema participativo, que favorece avaliação das possibilidades, o aproveitamento das experiências e o entendimento das perspectivas empresariais para superar desafios e delinear um futuro sustentável.

## **Referências**

BAINDBRIDGE, S. M. *Participatory Management within a Theory of the Firma* (1996).

BRITO, L. M. P. *Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem*: Instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BUENO, Eduardo. *CAIXA: Uma História Brasileira*. 1.ed. Porto Alegre: Metalivros, 2002.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. 1 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

CARDOSO, Helden; FREIRE, Luis Carlos. Mudanças e aprendizagem organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p.163-190.

DIBELLA, Anthony J. NEVIS, Edwin C. *Como As Organizações Aprendem: Uma Estratégia Integrada Voltada para a Construção da Capacidade de Aprendizagem*. 1.ed. São Paulo: Educator, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. (Coord.). *Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.15-38.

EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J; ARAUJO, L. (Coord.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p 165-195.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio* versão 5.0 edição revista e atualizada: Dicionário eletrônico. CD-ROM. Curitiba: Positivo, 2006.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “Organização de aprendizagem” Aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p 165-195

FREITAS, K. S. A Força da Equipe: Gestão Compartilhada como um Diferencial de Qualidade. *GERIR*, Salvador, v.7, n.21, p.19-50, 2001.

GARVIN, David A. *Aprendizagem em Ação: Um guia para transformar sua empresa em uma Learning Organization*. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GARVIN, David A.; NAYAK, P. Ranganath; MAIRA, Arun N.; BRAGAR, Joan L. Aprender a aprender. *HSM Management*. São Paulo, ano 2, n.8, p. 58-63, jul-ago. 1998.





HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. SP: Pearson Prentice-Hall, 2004.

HELGESEN, Sally. Eliminando as fronteiras na era do conhecimento e do trabalho personalizado. In HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain (Ed). *Liderança para o Século XXI*. 1.ed. São Paulo: Editora Futura, 2000. p.59-65.

HITT, M. **Administração estratégica**. Competitividade e globalização. SP. Thomson. 2002.

KRAUSZ, Rosa R. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

REINCKE, M. Além da 5ª disciplina. *HSM Management*. São Paulo, ano 4, n.19, p. 18-22, mar-abr. 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. SP: Best Seller, 2003.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEBER, Max. *Os fundamentos da organização burocrática*. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1984