

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**INOVAÇÕES GERENCIAIS E A PRÁTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA CARRIS PORTO-ALEGRENSE**

SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO

Florianópolis, fevereiro de 2000.

SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO

**INOVAÇÕES GERENCIAIS E A PRÁTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA CARRIS PORTO-ALEGRENSE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

(BU)



UFSC-BU

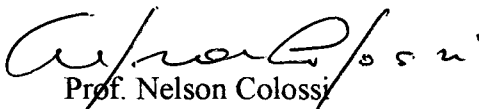
Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.

Florianópolis, fevereiro de 2000.

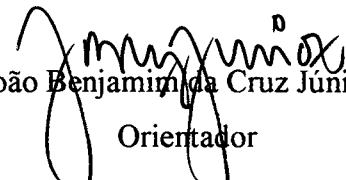
**INOVAÇÕES GERENCIAIS E A PRÁTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA CARRIS PORTO-ALEGRENSE**


SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Ph.D.
Orientador


Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Membro


Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra.
Membro

Ao meu marido Raul, pela paciência e compreensão nas horas de alegria e de angústia durante estes dois anos de estudo.

Aos meus pais, inspiradores dos meus pensamentos, sonhos e realizações.

À minha irmã Viviane, pelo incentivo nos momentos necessários.

À Elaine, Raul e Fernanda, pela expectativa e torcida para a conclusão deste trabalho.

A todos aqueles que compartilharam desta viagem, da qual não voltei do mesmo jeito que parti.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não estaria completo sem a ajuda preciosa das pessoas.

Agradeço, de forma especial, ao Prof. **Benjamim**, que orientou esta dissertação e que me estimulou a buscar os caminhos necessários para a maturidade acadêmica, pela oportunidade que me deu de desfrutar de seu conhecimento.

Aos professores **Rolf** e **Angelise**, membros da banca, pelas valiosas sugestões no desenvolvimento deste trabalho.

À **Companhia Carris Porto-Alegrense**, pela receptividade à realização da pesquisa, em especial ao **Rogério, Carla** e **Gina** pelo auxílio constante.

Aos participantes da pesquisa, **gerentes e não-gerentes da Carris**, co-autores deste trabalho, pelas informações que permitiram a conclusão do estudo.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Administração, pelos ensinamentos e desafios apresentados, importantes para a realização desta dissertação.

Aos funcionários do CPGA, em especial à **Graziela** e **Sílvia** pela presteza e ajuda nos momentos necessários.

Às colegas de curso **Elaine, Flávia** e **Rosilda**, que socializaram mais que amizade: a dimensão humana da vida.

À **Nana**, amiga de muitos anos, que compartilhou comigo momentos importantes durante minha estada em Porto Alegre.

Aos professores **Nei Fernandes Lopes** e **Carlos Roberto Pierobom**, que acreditaram em mim e me deram a oportunidade de realizar este trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e problema de pesquisa	1
1.2 Objetivos	3
1.3 Justificativa	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	6
2.1 Organizações	6
2.2 Inovações tecnológicas e gerenciais	14
2.2.1 <i>Tecnologia</i>	15
2.2.2 <i>Mudança organizacional</i>	17
2.2.3 <i>Inovações tecnológicas</i>	21
2.2.4 <i>Inovações gerenciais</i>	24
2.2.4.1 <i>Controle da Qualidade Total</i>	30
2.2.4.2 <i>Planejamento Estratégico</i>	34
2.2.4.3 <i>Administração Participativa</i>	41
2.3 Participação	45
2.3.1 <i>Conceituação</i>	45
2.3.2 <i>Histórico da participação</i>	47
2.3.3 <i>Concepções sobre participação</i>	51
2.3.4 <i>A participação na teoria administrativa</i>	55
2.3.4.1 <i>Teoria Clássica</i>	56
2.3.4.2 <i>Escola das Relações Humanas</i>	61
2.3.4.3 <i>Abordagem Comportamental</i>	63
2.3.4.4 <i>Teoria Sistêmica</i>	64
2.3.4.5 <i>Teoria Contingencial</i>	65
2.3.4.6 <i>As novas tendências</i>	67
2.3.5 <i>Conceitos-chave da participação</i>	71
2.3.5.1 <i>Alienação</i>	71
2.3.5.2 <i>Democracia</i>	79
2.3.5.3 <i>Conflito e poder</i>	86
2.3.5.4 <i>Motivação</i>	87
2.3.5.5 <i>Ambiente e Satisfação</i>	89
2.3.6 <i>Graus, níveis e condicionantes da participação</i>	89
2.3.7 <i>Formas de participação</i>	92
2.3.7.1 <i>Participação direta</i>	92
2.3.7.2 <i>Participação indireta</i>	93
2.3.8 <i>A participação nos lucros e resultados da empresa</i>	96
2.3.9 <i>Críticas à Participação como forma de gestão</i>	100

3 MÉTODOS	103
3.1 Delineamento da pesquisa	103
3.2 A escolha da empresa	103
3.3 A escolha dos participantes da pesquisa	104
3.4 Procedimentos e instrumentos adotados na pesquisa	105
3.5 Perguntas de Pesquisa	108
3.6 Definição de termos	108
3.7 Definição de categorias de análise	112
3.8 Limitações da Pesquisa	113
4 APRESENTAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	114
4.1 A Companhia Carris Porto-Alegrense	114
4.2 As inovações gerenciais adotadas pela Carris	118
<i>4.2.1 O Gerenciamento Participativo pela Qualidade Total</i>	119
<i>4.2.2 O Planejamento Estratégico</i>	121
<i>4.2.3 O Programa Carris de Participação e Produtividade – PCPP</i>	130
4.3 As mudanças ocorridas no processo de participação a partir das inovações gerenciais na Carris	132
<i>4.3.1 A perspectiva dos gerentes</i>	132
<i>4.3.2 A perspectiva dos não-gerentes</i>	159
4.4 A influência da gestão participativa na qualidade dos serviços prestados pela Carris	172
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	179
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185
ANEXOS	192
Anexo 1 – Roteiro de entrevista com os gerentes	193
Anexo 2 – Carta de encaminhamento do questionário aos não-gerentes	195
Anexo 3 – Questionário para o grupo dos não-gerentes	197
Anexo 4 – Anexo à resolução nº 04/99 PCPP - Regulamento maio/99	201
Anexo 5 – Dados estatísticos básicos dos gerentes	213
Anexo 6 – Resultados estatísticos do grupo não-gerentes	216

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparações entre dois tipos ideais de organização	10
Tabela 2 – Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações	19
Tabela 3 – Planejamento Estratégico segundo dimensões específicas	35
Tabela 4 – Principais diferenças entre participação nos lucros e nos resultados	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Paradigma paraeconômico	13
Figura 2 – Níveis e graus de participação	91
Figura 3 – Estrutura Organizacional da Companhia Carris Porto-Alegrense	117

RESUMO

O estudo tem como objetivo investigar as influências das inovações gerenciais para a prática da gestão participativa, na percepção de gerentes e não-gerentes da Companhia Carris Porto-Alegrense, no período de 1989 a 1999. Para tanto, buscou-se conhecer a evolução da participação a partir da implementação das seguintes inovações gerenciais: Gerenciamento Participativo para a Qualidade Total, Planejamento Estratégico e Programa Carris de Participação e Produtividade. A fundamentação teórico-empírica contempla os temas: organizações, inovações tecnológicas e gerenciais, e participação. O gênero escolhido foi o estudo de caso, predominando a abordagem qualitativa. Como instrumentos de pesquisa, utilizou-se entrevistas para os gerentes e questionários para os não-gerentes. Os resultados revelam que a adoção da gestão participativa deu-se por influências político-partidárias, considerada benéfica na medida que trouxe soluções para questões como: absenteísmo, baixa qualidade e produtividade nos serviços, e déficit financeiro. Embora o programa de qualidade total tenha cessado em 1992, percebe-se outros programas mais atualizados que se coadunam com aquela inovação gerencial. O planejamento estratégico contribuiu para o melhor desempenho do corpo gerencial, enquanto que o Programa Carris de Participação e Produtividade aumentou a produtividade dos não-gerentes, estimulou a cooperação, e possibilitou maior integração entre os setores da Carris. A participação dos não-gerentes concentra-se no grau consulta obrigatória, enquanto que a dos gerentes está no grau de elaboração/recomendação.

ABSTRACT

This study aims to investigate the influences exerted by managing innovations in the area of participative management, from the point of view of managers and non-managers at Carris Porto-Alegrense Co., between 1989 and 1999. To do so, the study investigated the evolution of participation from the moment of introduction of the following managing innovations: Participative Management for Total Quality, Strategic Planning and Carris Programme of Participation and Productivity. The theoretical-empirical framework for this study covers three topics: organisations, technological and managing innovations, and participation. The methodology chosen was the case study, with an emphasis on the qualitative approach. The research instruments used were interviews for the managers and questionnaires for the non-managers. The results indicate that the adoption of a participative management was due to party-political influences, and that it was seen as beneficial in the sense that it offered solutions to problems such as: absenteeism, low quality and productivity in the services, and financial deficit. Even though the total quality programme was dropped in 1992, it was observed that the company adopted other more updated programmes, which fit in with that managing innovation. The strategic planning contributed to a better performance of the managing staff, while the Carris Programme of Participation and Productivity increased the productivity of the non-managers, stimulated co-operation, and enabled a better integration among the different sectors at Carris. The participation of the non-managers is concentrated on the level of compulsory consultation, while that of managers is located on the level of elaboration/recommendation.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

A sobrevivência no mercado globalizado vem exigindo das empresas maior qualidade de seus produtos e serviços, o que tem contribuído para que as práticas de administração mudem. O desafio de manter-se num mercado cada vez mais exigente tem despertado o interesse por inovações gerenciais que se voltem para o desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação, que tenham influências nas relações organizacionais. Além disso, relativo à mudança, os grandes desafios a serem trabalhados no contexto organizacional compreendem tanto à inovação quanto o processo de adaptação das pessoas.

O empenho de empresas em buscar alternativas para otimizar suas atividades evidencia-se através de situações como a adoção de novas tecnologias, diversificação de produtos, mudanças culturais, estruturais e de relações interpessoais e intergrupais mais democráticas. As dificuldades e incertezas, diante de um mercado competitivo e em constante mudança, mostram que é fundamental para a sobrevivência das organizações terem condições favoráveis para enfrentar os desafios; que estejam abertas às inovações e empenhadas em seu crescimento e desenvolvimento.

A mudança está se tornando regra e não exceção. Novas demandas dos clientes, novos produtos, novas tecnologias de produção, novos processos de gerenciamento, novos mercados, sistemas mais eficientes de comunicação surgem a cada dia, e cada vez mais rápido. Para Alencar (1995), a magnitude dessas transformações exige novas formas de gerenciamento, que incluam decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras preestabelecidas. Para tanto, a autora acredita ser necessário uma crescente capacidade criativa por parte de empregados e empregadores.

Drucker (1992) entende que a tarefa de administrar também parte de minimizar as incertezas quanto ao futuro. De acordo com o autor, administrar para o futuro é modernizar, mostrar desempenho, cooperação e controle sobre os fatores que interferem no sucesso das organizações e garantem sua eficiência. Então, para sobreviver à nova realidade econômica, nada é mais essencial do que o compromisso com a valorização dos recursos humanos nas empresas.

Barbosa e Vale (1988) destacam que novas tecnologias gerenciais estão sendo disseminadas em distintos países pela capacidade que proporcionam em termos de melhoria da qualidade de produtos e serviços, aumento de produtividade e promoção de ganhos

econômicos relevantes. Além disso, os autores acrescentam que a possibilidade de implantação de novas tecnologias pode gerar em empregados e empregadores uma responsabilidade mútua na elucidação dos problemas que afligem a organização.

As inovações gerenciais, então, podem propiciar uma participação mais efetiva dos trabalhadores no ambiente organizacional. Estes se sentem mais estimulados a encontrar métodos e alternativas que levem a uma maior eficácia no desenvolvimento de suas atividades, se sentem mais envolvidos e atuantes, o que mostra também uma redução de custos para as empresas (Barbosa e Vale, 1988).

Para Ramos (1983), a sociedade atual está impondo organizações burocráticas onde o relacionamento chefe-subordinado e serviços-clientes seja maior e menos alienado. Para o autor, pessoas alienadas se encontram excluídas, privadas de meios de decisão, e assim não podem determinar o curso dos acontecimentos conforme desejam. A alienação representa privação de poder, onde as pessoas são passivas de comando de ordens e decisões. Então, o novo desafio é corrigir o caráter alienante das relações dominante-dominado. Para tanto, a comunicação entre grupos informais dentro das organizações ganhou um novo significado e desencadeou a importância de haver coesão entre grupos, o que implica maiores níveis de envolvimento.

A oferta de estímulos intrínsecos aos empregados e a turbulência do ambiente contribuíram para o emprego da participação na gestão de empresas. Autores como McGregor (1960), Argyris (1975) e Likert (1971) crêem na participação como forma de minimizar conflitos na organização, demonstrando a possibilidade de superação desses conflitos por meio de ação do homem, através de formas de motivação intrínsecas. Daí a ênfase em arranjos organizacionais como rotação de cargo, enriquecimento da tarefa, grupos semi-autônomos e gerência por objetivos, o que permite o desenvolvimento psicológico do indivíduo e do grupo. Além disso, o fomento à participação ocasiona redução de absenteísmo, rotatividade e *turnover*, via incremento de satisfação.

Assim, a participação pode ampliar os níveis de satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. Para Gutierrez (1991), essa tendência aparece nas empresas por meio de círculos de controle de qualidade e grupos semi-autônomos, os quais valorizam a democratização nas relações de produção. O autor também destaca que o comportamento do empresariado brasileiro vem deixando de ser centralizador e avesso às discussões com os trabalhadores, passando a conclamar os empregados a participarem com sugestões para melhoria do desempenho geral da empresa, muito em função de estarem incorporando as mudanças globais no modo de administrar.

Sendo assim, para compreender as implicações das inovações gerenciais na prática da participação nas empresas, este estudo apresenta as percepções de gerentes e não-gerentes da Companhia Carris Porto-Alegrense, no que concerne às influências das inovações gerenciais para a prática da gestão participativa. Para tanto, identifica-se quais inovações gerenciais estimulam ou restringem o nível de participação dos dirigentes e corpo técnico-administrativo da empresa.

O trabalho foi motivado pelo interesse em conhecer a situação com maior profundidade na Carris, uma vez que a empresa implantou, a partir de 1991, um programa voltado para o Gerenciamento Participativo pela Qualidade Total. Além disso, a intenção de conhecer como a participação se desenvolve em uma empresa pública foi um dos fatores estimulantes, por isso optou-se pela Carris, que embora seja considerada uma empresa de economia mista, seu controle acionário majoritário pertence à Prefeitura de Porto Alegre – RS.

Assim, foi-se a campo para investigar o que realmente pensam dirigentes e corpo técnico-administrativo a respeito da participação e das inovações gerenciais na forma que elas são concebidas pela Carris, ou seja, no contexto do Gerenciamento Participativo pela Qualidade Total implantado a partir de 1991, no Planejamento Estratégico para nortear as ações da empresa baseado em diretrizes globais, desenvolvido a partir de 1994 e no Programa Carris de Participação e Produtividade, criado em 1996.

Diante do exposto e partindo do entendimento que as inovações gerenciais podem afetar os níveis de participação nas empresas, pretende-se verificar um caso concreto, estabelecendo-se para a pesquisa o seguinte problema:

Qual a influência das inovações gerenciais para a prática da gestão participativa, na percepção de gerentes e não-gerentes da Companhia Carris Porto-Alegrense, no período de 1989 a 1999?

1.2 Objetivos

O estudo tem como objetivo geral identificar quais inovações gerenciais estimulam ou restringem o nível de participação dos dirigentes e trabalhadores da Companhia Carris Porto-Alegrense. Para tanto, é necessário conhecer a evolução no processo de participação a partir da implementação de tais inovações. Assim, pretende-se investigar tais práticas no período de 1989 a 1999.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- descrever as inovações gerenciais implementadas na Carris entre 1989 e 1999;
- investigar as mudanças ocorridas no processo de participação após a implementação de inovações gerenciais na Companhia Carris Porto-Alegrense;
- identificar a influência da gestão participativa sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela Companhia Carris Porto-Alegrense.

1.3 Justificativa

A reflexão atual sobre a implementação de medidas que privilegiem uma maior redução nos gastos nas empresas tem tomado uma amplitude crescente. Em certo sentido, a crise econômica, a diminuição do poder aquisitivo do mercado interno, o acirramento da concorrência tornaram-se acontecimentos saudáveis, na medida em que alertaram empresários e administradores para a premência de se desenvolverem instrumentos e técnicas que propiciem a otimização dos recursos escassos das empresas tanto públicas quanto privadas.

A gestão empresarial atual tem sido caracterizada pela busca contínua de eficiência, de maior produtividade e melhor qualidade dos produtos e serviços, racionalização dos processos de trabalho, redução de custos. Como forma de responder às exigências do mercado, o uso de instrumentos apropriados de gestão tem contribuído de modo vigoroso para a realização sistemática de inovações nas empresas, quer pela manutenção de um ambiente favorável às inovações, quer facilitando a introdução de melhorias ao longo do ciclo de vida um produto ou serviço.

Assim, muitas empresas estão preocupadas com o futuro, em se manter no mercado e estão despertando para novas práticas administrativas, desenvolvendo novas estratégias e buscando o envolvimento de seus colaboradores com os objetivos da empresa. Nesse sentido, considera-se relevante o tema desta pesquisa para o campo dos estudos organizacionais, visto que as inovações gerenciais e suas implicações nos níveis de participação nas empresas podem ser mais exploradas. A presente pesquisa, então, busca contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos já existentes.

Além disso, acredita-se que muitas empresas que buscam inovação parecem estar empenhadas em compartilhar com seus funcionários as metas e objetivos da mesma, fomentando em seus membros motivação, apreço e consideração pela organização. Portanto, a discussão torna-se pertinente, uma vez que pode contribuir para o aprimoramento das

informações já existentes sobre gestão de empresas que buscam a participação de seus funcionários.

Ademais, o tema participação tem sido abordado por diversos autores para enfatizar a importância de uma relação bem sucedida entre empregados e empregadores, motivando aqueles que atuam no ambiente organizacional. Assim, pode-se diminuir o conflito por meio de uma maior cooperação entre os pares, de forma a buscar um estilo de gestão mais democrático, e sobretudo, satisfazer necessidades como a interação das pessoas, a auto-expressão, o desenvolvimento reflexivo e a valorização daqueles que atuam no contexto empresarial (Bordenave, 1983; Park et al., 1997).

O estudo também visa colaborar com sugestões e recomendações para as empresas que tenham interesse pelo assunto e que buscam a implementação de práticas gerenciais modernizantes. Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa possam fornecer subsídios sobre a relação entre as inovações gerenciais nas empresas e o aumento ou redução do nível de participação de dirigentes e trabalhadores, proporcionando uma nova fonte de consulta para projetos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo tem por objetivo fundamentar o tema proposto, inovações gerenciais e suas implicações na participação em empresas. Inicialmente, apresentam-se considerações sobre organizações, inovações tecnológicas e inovações gerenciais. Logo após, abrange-se os diversos aspectos da participação.

2.1 Organizações

Na atual sociedade, o trabalho representa um marco de referência que define o sentido da existência humana. Do ponto de vista social, Martin-Baró (1985) observa que o trabalho é uma das atividades mais importantes da organização da vida humana. Para muitos, significa uma identidade, a partir do momento que 'identifica-se quem se é' pelo trabalho que faz e, por muitas situações, pela organização da qual se faz parte.

O indivíduo, então, é produto de sua própria história, onde o trabalho constitui uma das principais atividades da vida do homem, se considerar-se o caráter e o papel condicionante que a natureza do trabalho exerce na vida humana associada.

Na vida cotidiana, a interação com outras pessoas é um processo constante. Relações interpessoais, interpretações de fatos e idéias, maneiras de agir estão relacionadas à percepção que se tem de determinada situação. Para Martin-Baró (1985), na organização isso não é diferente, desempenha-se papéis ativos e determinantes na configuração perceptiva daquilo que se capta, desenvolvendo comportamentos a partir de bases de relação entre grupos e pessoas. Assim, trabalhar em uma organização, compreende também um processo de desenvolvimento histórico, de identidade pessoal e de identidade social, onde a identidade de cada um depende do meio social em que se vive.

Na percepção de Etzioni (1984), já considerada clássica, a sociedade é uma 'sociedade de organizações', em função de que as pessoas nascem em organizações, são educadas por estas, e muitas passam a vida a trabalhar para organizações. Assim, o autor define organizações como unidades sociais ou grupamentos humanos deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos. Estas se caracterizam: por divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação deliberadamente planejadas para intensificar a realização de objetivos específicos; presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos,

onde esses centros avaliam constantemente o desempenho da organização e remodelam sua estrutura a fim de ampliar a eficiência organizacional; e a substituição de pessoal, ou seja, as pessoas que não satisfazem às necessidades da organização podem ser substituídas ou designadas para outras tarefas.

Weber (1949) distingue a organização enquanto 'grupo empresarial', de outras formas de organização social. O grupo empresarial envolve um relacionamento social que está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras. A ordem é imposta pela ação de indivíduos específicos, que pode ser um chefe ou uma equipe administrativa. Essa idéia de ordem também impõe uma estrutura de interação na própria organização, com hierarquia de autoridade e divisão do trabalho para efetuar funções. Assim, a organização, enquanto grupo empresarial é mais associativa que comunal, esta exemplificada pela família, com características distintas do grupo empresarial.

As organizações, à medida que efetuam atividades intencionais contínuas de um tipo específico, transcendem a vida de seus membros, têm metas e se destinam a fazer alguma coisa. O foco de estudo de Weber, então, concentra-se nos padrões legítimos de interação entre os membros organizacionais ao perseguirem objetivos e se engajarem em atividades. Assim, o autor define organização a partir da análise do sistema social.

Barnard (1979) enfatiza uma base diferente de Weber. Seu foco de estudo são os membros do sistema e não o sistema em si. Portanto, o autor conceitua organização como um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas. Tais atividades são desempenhadas através de coordenação consciente, deliberada e intencional, além de requererem comunicação, boa vontade por parte dos membros para contribuir, e um objetivo comum entre eles. Assim, Barnard acentua o papel do indivíduo na organização, por meio de tópicos como comunicação, motivação e tomada de decisão.

Para Aldrich (1979), as organizações podem ser projetadas em uma estrutura organização-ambiente. Em sua abordagem de ecologia populacional, o autor estuda a mudança organizacional e a resistência a esta, não num sentido de melhoria, mas como tentativa de ajuste ao meio ambiente. Seu estudo centra-se em mudanças a longo prazo, através de três estágios: variação, seleção e retenção. Tais estágios fazem parte de mudanças naturais, e nas organizações acontecem igualmente.

O autor reconhece que as organizações são necessárias e importantes porque possibilitam que as pessoas realizem coletivamente o trabalho. Assim, entende que a manutenção de sociedades industriais complexas é inconcebível sem a existência de

organizações de grande escala juntamente com um grande número de pequenas organizações (Aldrich, 1979).

Em seu ponto de vista, há duas maneiras de vislumbrar as organizações: pode-se considerá-las como servindo aos indivíduos, tornando possível uma vida mais completa e variada que de outra forma não seria possível; ou, pode-se ver os indivíduos como escravizados, dominados pelas organizações, sujeitos à arbitrariedade e impessoalidade, e sem poder voltar atrás. Então, Aldrich (1979) conceitua organização a partir da tensão vivida pelos indivíduos, o que pode ser tanto uma força criativa, libertadora quanto alienada e destrutiva, acrescentando que não existe necessariamente uma posição certa.

A evolução da teoria mostrou que as organizações fazem parte de um sistema aberto. Adeptos dessa linha de pensamento, Katz e Kahn (1987) compreendem as organizações como um sistema de energia *input-output*, no qual o retorno de energia do output reativa o sistema. Assim, os autores justificam as organizações como sistemas abertos, porque o *input* de energias e a conversão do produto em novo *input* de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente.

Por meio de uma perspectiva antropológica, Chanlat (1992) faz uma reflexão geral sobre o desenvolvimento da condição humana nas organizações. Ao buscar renovar os conhecimentos e práticas da ciência do comportamento no mundo dos negócios, o autor estuda a condição humana nas empresas em cinco níveis estreitamente relacionados da teoria antropológica, que são: o indivíduo, a interação, a organização, a sociedade e o mundo. A ordem que se constrói em cada um desses níveis é contingente, haja vista que existe confronto permanente entre imaginário e experiências que o ser humano vivencia num contexto espaço-temporal.

Conforme esse autor, a organização é um subsistema estrutural e material e ao mesmo tempo um subsistema simbólico. A interação entre esses dois subsistemas, mediados por relações de poder, contribui para edificar a ordem organizacional, à medida que as organizações, cada vez mais, exercem influências sobre as condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e a cultura humana.

Para Chandler (1998), uma organização moderna ou uma instituição econômica comparável exerce funções mediante uma administração hierárquica formal e um sistema de controle. Tais funções econômicas fundamentais compreendem coordenação, alocação e monitoração administrativas.

Sendo assim, há diversos conceitos de organização. Alguns autores conceituam organização por sua estrutura, outros por seus componentes, outros pelas relações existentes nesta e mesmo pelo tipo de produto ou serviço que oferecem. No entanto, por entender-se que cada uma dessas conceituações reflete as concepções dos autores, optou-se em adotar a definição de Hall (1984), o qual define que:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (p. 23).

Todavia, conceituar o que vem a ser organizações possui certas limitações. Hall destaca duas: o espaço dos objetivos na natureza das organizações e o problema da nitidez das fronteiras. Quanto à primeira, há muitas atividades nas organizações que dificilmente se relacionam com seu objetivo, algumas dessas atividades são puramente administrativas, outras são puramente sociais, outras ainda, são reações às pressões externas sobre a organização. Além disso, deve-se considerar a questão de que os objetivos são múltiplos e por vezes contraditórios, a exemplo do questionamento em produzir qualidade ou quantidade.

No que concerne à nitidez das fronteiras, exemplos como partidos políticos, organizações com grande contingente de voluntários, isto é, com pessoal flutuante, mostram que as fronteiras não são impermeáveis. O ambiente é outro exemplo, em função de abranger tudo que está além das fronteiras da organização, o que inclui outras organizações. É também parte do insumo de uma organização que se transforma em produto, *input* para *output*, e este retorna ao ambiente, afetando a organização, à medida que é consumido, utilizado e avaliado pelo ambiente.

Ao mesmo tempo que pretendeu-se definir o que são organizações, considera-se oportuno descrever certos atributos inerentes a qualquer organização. Optou-se, em função da relação com este estudo, apresentar uma síntese do trabalho de Rothschild-Witt (apud Hall, 1984). A autora apresenta diferenças críticas entre as organizações burocráticas tradicionais, dominantes na sociedade ocidental, e as organizações coletivistas ou alternativas. A Tabela 1 demonstra uma visão geral dessas principais características organizacionais.

Tabela 1 - Comparações entre dois tipos ideais de organização.

Dimensões	Organização Burocrática	Organização coletivista-democrática
Autoridade	A autoridade reside nos indivíduos por força da incumbência do cargo e/ou da especialização; organização hierárquica de cargos. Presta-se obediência a normas fixas universais tal como são implementadas pelos titulares dos cargos.	A autoridade reside na coletividade como um todo; só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade que é sempre fluido e aberto às negociações.
Normas	Formalização de normas fixas e universalistas; a previsibilidade e o atrativo de decisões baseiam-se no cumprimento da lei formal e escrita.	Normas estipuladas mínimas, primazia de decisões <i>ad hoc</i> , individualizadas; alguma previsibilidade é possível com base na ética substantiva envolvida na situação.
Controle Social	O comportamento organizacional está sujeito ao controle social, primordialmente através da supervisão direta de normas e sanções padronizadas e, terciariamente, através de seleção de pessoal homogêneo especialmente para os níveis mais altos.	Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.
Relações Sociais	Ideal da impessoalidade. As relações devem basear-se nos papéis, sendo segmentárias e instrumentais.	Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas.
Recrutamento e Promoção	Emprego baseado em treinamento especializado e diploma formal. O Emprego constitui uma carreira; as promoções se baseiam no tempo de serviço e no desempenho.	Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
Estrutura de Incentivos	Os incentivos de promoção são primordiais.	Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais, os incentivos materiais são secundários.
Estratificação Social	Distribuição isomórfica do prestígio, dos privilégios e do poder, isto é, recompensas diferenciais segundo os cargos; a hierarquia justifica a igualdade.	Igualitária; os diferenciais de recompensa, quando existem, são estritamente limitados pela coletividade.
Diferenciação	Divisão máxima do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de execução. Especialização máxima dos cargos e funções; papéis segmentados. A perícia técnica é mantida com exclusividade; ideal do <i>expert</i> especializado.	Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual é reduzida. Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização; ideal do <i>factotum</i> amador.

Além disso, quando trata-se de organizações, convém considerar os problemas concernentes ao equilíbrio entre a personalidade e a organização. Em linhas gerais, apresenta-se a seguir, a concepção de Ramos (1983) sobre o tema, onde o enfoque humanista no trabalho do autor desperta interesse por problemas, em muito negligenciados na teoria administrativa, tais como grupos informais, motivações, atitudes, além da influência do ambiente externo, principalmente quando se estuda problemas administrativos de sociedades em transição, ou países em desenvolvimento. Por isso, entende-se ser complementar ao estudo, compreender a organização a partir do entendimento dos problemas éticos inerentes à esta, bem como as ações referentes à racionalidade funcional e substantiva inerentes a qualquer organização.

Para Ramos (1983), a racionalidade funcional é aquela referida a fins, é quando atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados com outros atos ou elementos, de forma a atingir um objetivo predeterminado. Ou seja, não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para se atingir um fim preestabelecido independente do conteúdo que possam ter suas ações.

A racionalidade substantiva, por sua vez, refere-se a valores, está estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade. Constitui um ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É o ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. A razão preside o ato, ou seja, é o domínio de emoções que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade.

Em decorrência, a ética da convicção está implícita em toda ação referida a valores. Portanto, sempre existe uma ação referida à racionalidade substancial, ou que se pretenda intrinsecamente racional. Quanto à ética da responsabilidade, esta corresponde à ação racional referida a fins, em função de seu critério fundamental ser a racionalidade pragmática. Todavia, as duas éticas não são necessariamente antagônicas. No tocante à organização, pode-se admitir congruência entre ambas, haja vista que as qualificações e a natureza do trabalho se relacionam com os valores dos indivíduos.

Para o autor, as situações conflitantes entre as duas éticas são percebidas no ambiente organizacional, a partir da situação que o exercício de qualquer cargo requer autorracionalização da conduta de seu ocupante. O indivíduo está orientado em seu comportamento, por valores, dos quais decorre sua concepção de mundo, e seu ideal de realização própria e social, e que tem a ver com sua ética de convicção. Contudo, o mundo

corporativo requer a ética da responsabilidade, pois adquire crescente conteúdo social, em função dos gerentes e daqueles que dele dependem. A ética da responsabilidade, então, é ingrediente de toda ação administrativa. Compreende o vínculo do compromisso, autodomínio das emoções, crenças e ideologias, é vivência de empresa.

Ao considerar que a ciência das organizações vigente carece de substantividade, Ramos (1989) apresenta sua visão de um enfoque paraeconômico e delimitativo das organizações, afirmando que a abordagem organizacional atual é reducionista, em função de seus pressupostos considerarem apenas a organização formal de caráter econômico. Assim, considera que a teoria organizacional precisa ser reformulada e justifica tal posição através de um conjunto de diretrizes, que são:

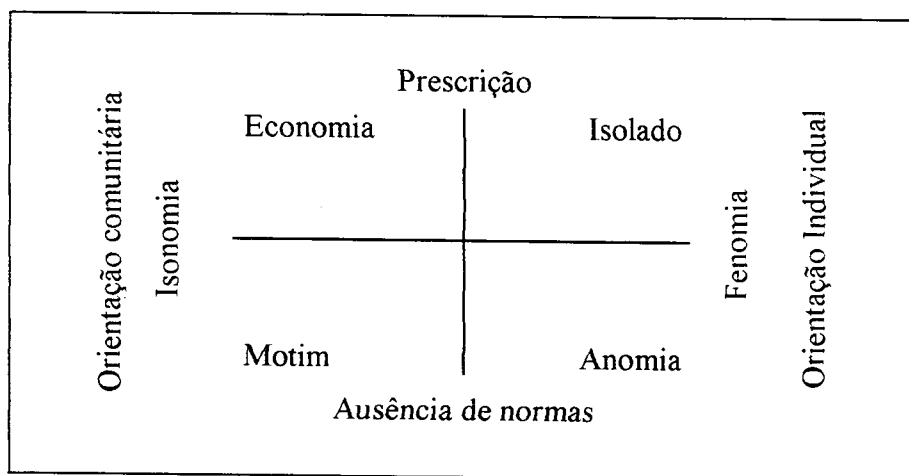
1. O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais. É possível não apenas categorizar múltiplos cenários sociais, mas também formular as condições operacionais peculiares a cada um deles.
2. O sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas, e determina um tipo particular de cenário social em que se espera do indivíduo um desempenho consistente com regras de comunicação operacional, ou critérios intencionais e instrumentais, agindo como um ser trabalhador. O comportamento administrativo, portanto, é conduta humana condicionada por imperativos econômicos.
3. Diferentes categorias de tempo e espaço vital correspondem a tipos diferentes de cenários organizacionais. A categoria de tempo e espaço vital exigida por um cenário social de natureza econômica é apenas um caso particular entre outros, a ser discernido na ecologia global da existência humana.
4. Diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais. As regras de cognição inerentes ao comportamento administrativo constituem caso particular de uma epistemologia multidimensional do planejamento de cenários organizacionais.
5. Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos, no contexto geral da tessitura da sociedade, havendo, contudo, vínculos que os tomam inter-relacionados. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento de sistemas sociais (p. 136).

A partir dessas diretrizes básicas, um novo modelo multidimensional é sugerido, para análise e formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado passa a ser considerado um enclave social, legítimo e necessário, embora, limitado e regulado. Tal modelo é concebido pelo autor como 'paradigma paraeconômico' (Figura 1), apresentado através de categorias sociais que delimitam os enclaves onde as organizações deverão estar presentes e, os espaços

onde os indivíduos podem movimentar-se livremente, de acordo com suas próprias necessidades.

No modelo multidimensional de Ramos (1989), há espaços tanto para uma orientação individual, quanto para uma orientação comunitária. Embora as categorias apresentadas sejam tipos ideais, no mundo concreto só existem tipos mistos.

Figura 1 - O Paradigma paraeconômico



Fonte: Ramos, 1989. p.141

Em linhas gerais, as categorias motim e anomia inserem-se numa situação caracterizada pela ausência de normas. No motim, os indivíduos não possuem senso de ordem. Para estes, a sociedade perde significado e representatividade. A anomia reflete o espaço onde os indivíduos são desprovidos do senso de relacionamento com os outros. Aqueles desprovidos de normas orientadoras e incapazes de criar um ambiente social para si próprios, como por exemplo, marginais, excluídos, doentes mentais, dentre outros.

A economia desenvolve-se num espaço com prescrições impostas, representa um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para produção de bens e/ou serviços. Quanto à dimensão isolado, percebe-se que nesta, o indivíduo está altamente comprometido como uma norma, que é sua e é única. O isolado considera a sociedade incontrolável e sem remédio, por isso vive conforme seu peculiar e rígido sistema de crenças.

Na isonomia todos os indivíduos são iguais. Seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus pares, independente daquilo que é prescrito. É autograticante, no sentido de que os seus membros desempenham atividades de forma compensadora para si próprios. Seu sistema de tomada de decisão e fixação de diretrizes políticas é abrangente, ou seja, há ausência de hierarquia. Suas atividades são sobretudo promovidas por vocações e não por

empregos, por não haver preocupação em maximizar utilidade. Além disso, a isonomia exige que entre seus membros prevaleçam relações interpessoais primárias, o que pressupõe um tamanho ideal para tal comportamento que, se ultrapassado, dará lugar à uma democracia, burocracia ou oligarquia.

Em dimensão oposta existe a fenonomia, a qual representa um sistema social, de caráter esporádico, formado por um indivíduo ou pequeno grupo, o qual permite a seus componentes o máximo de opção pessoal e o mínimo de prescrição formal. Suas atividades são automotivadas, cabendo ao próprio participante deste espaço desenvolver regras e programas operacionais próprios. Embora a fenonomia dê ênfase ao lado individual, não desconsidera a consciência social.

Porém, é importante salientar que o paradigma acima apresentado não constitui nada de novo para a ciência das organizações, apenas representa, de acordo com o autor, um desenho organizacional de múltiplos casos, em contraste com o sistema que domina as empresas públicas e privadas neste século. Entretanto, conforme destaca Ramos (1989, p.201) “é chegada a hora de refletir-se em novas circunstâncias e começar a dar ouvidos ao nosso eu mais íntimo”.

2.2 Inovações tecnológicas e gerenciais

Vive-se uma época marcada por grandes transformações, mudanças aceleradas, muitas vezes associadas ao conceito de novas tecnologias. A integração mundial da produção e comercialização de bens e serviços, a universalização de comunicação e as rápidas mudanças políticas e culturais mostram os desafios que surgem a todo momento. No contexto empresarial, as inovações tecnológicas constituem um ingrediente indispensável para acompanhar o mundo em constante transformação. Mas o que vem a ser uma nova tecnologia? O que representa uma nova tecnologia no contexto organizacional? As inovações gerenciais podem ser consideradas inovações tecnológicas?

Para responder a estes questionamentos, optou-se por definir primeiramente o termo tecnologia. A seguir, apresenta-se o conceito de mudança, mais estritamente o conceito de mudança organizacional. A partir destes dois tópicos preliminares, expõe-se conceitos e considerações sobre inovações tecnológicas e, por fim, o que vem a ser inovações gerenciais.

2.2.1 Tecnologia

O termo tecnologia não é novo. Já foi definido por muitos teóricos. Geralmente, o termo tem sido usado para identificar máquinas ou utilização de novas máquinas no processo produtivo, porém, esta concepção é restrita.

Segundo Vidossich (1996, p.290), o conceito foi criado por John Beckmann, em 1777, que definiu tecnologia como a "ciência que ensina a criar os produtos naturais ou o conhecimento dos ofícios". Devido ao seu amplo espectro de aplicações e de associação, o termo possui diversas interpretações. No sentido cognitivo, a tecnologia não representa somente uma derivação da ciência, mas os ramos do saber prático, pois implica uma noção de conhecimento que constitui uma doutrina, com pensamentos práticos independentes e diferentes do pensamento teórico das ciências. Na indústria, a tecnologia representa "todas as ferramentas, técnicas, qualquer processo, equipamento físico ou métodos necessários para fabricar produtos e capazes de ampliar a capacidade do homem".

Para Faria (1992), a tecnologia deve ser entendida como um conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade. Neste sentido, é possível e mesmo necessário distinguir várias tecnologias: de produto, de processo, de marketing, educacional, de projeto, dentre outras. Assim, o que define uma tecnologia não é apenas seu conteúdo ou natureza, mas, e às vezes principalmente, seu emprego, seu uso, sua inserção em um certo processo. Por isso, o autor diferencia dois tipos de tecnologia: a tecnologia de gestão e a tecnologia física. A tecnologia de gestão é

o conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores para controlar a processo de produção em geral, e de trabalho em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis de forma privada ou coletiva (social) (p.29-30),

enquanto que a tecnologia de origem física compreende o agregado de máquinas, equipamentos, peças, instalações e métodos utilizados, direta ou indiretamente, no processo produtivo.

O conceito de tecnologia apresentado por Sandroni (1994, p.346) é bem amplo. Conforme o autor, a tecnologia não é um termo recente se entendido como "o conjunto de conhecimentos aplicados pelo homem para atingir determinados fins", pois tal conceito pode aplicar-se desde a utilização da pedra como instrumento de trabalho, na Pré-história do

homem até os dias de hoje, para a tecnologia atômica, de comunicações, de computação, dentre outras.

Em termos gerais, a introdução de novas tecnologias quase sempre implica aumento de produtividade do trabalho e dos índices de produção. O progresso tecnológico se intensificou a partir da Revolução Industrial, atingindo níveis expressivos com o desenvolvimento da automação e computação nos processos produtivos. Tal desenvolvimento transformou expressivamente a estrutura produtiva, e, por conseqüência, a própria estrutura da sociedade (Sandroni, 1994).

Hunter (1998) destaca que a tecnologia está presente em todas as partes de nossa vida, desde maneiras mais complexas como operações bancárias e atendimento de saúde, quanto em tarefas do cotidiano, como cozinhar ou dirigir um carro. No campo das empresas, mais do que em qualquer outra área é importante reconhecer que as tendências tecnológicas podem significar tanto o sucesso, quanto a derrocada das empresas.

A tecnologia, segundo o autor, tem contribuído para o desenvolvimento da administração do conhecimento, facilitando a satisfação das necessidades do homem, embora em momento algum ela resolva todos os problemas. As máquinas podem ajudar, mas qualquer programa que dê atenção exclusiva às máquinas, e deixe de lado mudanças necessárias nos processos da empresa (mudança para incorporar atividades de coleta e utilização do conhecimento), papéis e responsabilidades na organização (quem capta e quem conserva as informações?) e incentivos (o que fazer para que as pessoas contribuam com seus conhecimentos?) está fadado ao fracasso, pois a tecnologia é feita por pessoas, e sem o conhecimento, que é desenvolvido por pessoas, a tecnologia não se consolida.

Conforme Drucker (1998), a tecnologia tem sido até agora, nas tarefas da administração, uma produtora de dados, não de informação. Essa tecnologia até então esteve centrada na coleta, transmissão, análise e apresentação de dados, enquanto que o necessário no momento atual é o real significado da informação e quais os seus propósitos. As respostas às necessidades exigem a redefinição urgente de tarefas que são realizadas com a contribuição da informação, como também das instituições que efetuam tais tarefas. Portanto, a tecnologia e a revolução da informação decorrente dela vai forçar o mundo corporativo a uma redefinição do conceito de empreendimento empresarial, a fim de ele que possa ser considerado como criação de valor e riqueza.

O autor entende que o computador e as informações geradas a partir de seu uso não tem nenhum impacto na tomada de decisão, e até então, os gerentes não têm usado a nova tecnologia porque ela não lhes oferece a informação adequada às suas tarefas. Esses gerentes

ainda estão muito arraigados à idéia de que baixos custos é que diferenciam os empreendimentos, enquanto que o sucesso de um negócio pode estar baseado num processo totalmente diferente: a criação de valor e riqueza, que compreende um gerenciamento que assuma riscos na estratégia empresarial, abandonando o velho pelo novo, buscando um equilíbrio entre a rentabilidade imediata e a fatia do mercado que se quer atingir.

Contudo, observa que a tecnologia requer compreender uma parcela operacional para dar subsídios aos gerentes tomarem suas decisões, onde a informação tem como função tornar os dados externos mais importantes e mais urgentes para as novas estratégias. Os gerentes focalizam mais custos e esforços internos, em vez de estarem atentos às oportunidades, mudanças e ameaças externas. Esse foco em questões internas não tem trazido vantagens para os gerentes, principalmente considerando-se a globalização econômica e as mudanças rápidas no mercado e no comportamento do consumidor.

Almeida (1996) acredita que a tecnologia é gerada porque em caso contrário a sociedade entraria em processo de decadência. Esta contribui para a solução de problemas como as dificuldades de comunicação, para o aumento do conforto humano, para aumentar a qualidade e produtividade do trabalho humano, para possibilitar o aprimoramento nos processos de ensino e aprendizagem e, para possibilitar aos detentores da tecnologia da informação maior influência sobre massas populacionais, dentre outros fatores.

Ramos (1983, p.74) conceitua tecnologia como o "conjunto de instrumentos, utensílios, meios e objetos materiais, mediante os quais o homem se assenhora das forças naturais e as utiliza, bem como modifica as circunstâncias e cria um ambiente mais propício à satisfação de suas necessidades e objetivos". Por ser dinâmica, a tecnologia facilita o trabalho humano, contribuindo para o desenvolvimento de atividades com mais rapidez, mais produtividade e mais comunicação, e geralmente representa inovação para chegar-se a determinado fim, à medida que amplia o alcance das capacidades humanas.

2.2.2 Mudança Organizacional

A fim de melhor compreender as inovações, optou-se por explorar preliminarmente o conceito de mudanças, por entender-se que ao se introduzir uma inovação é necessário, ou ao menos é indicado que se facilite, dentre outros fatores, o processo de adaptação dos indivíduos à mudança.

A esse respeito, considera-se que o conceito de mudança está associado às resistências que ocorrem quando se quer mudar algo, muito em função da mente humana tender a resistir às novas idéias, a medida que sempre requer certa estabilidade.

Na intenção de explicar a instabilidade da natureza humana, Schon (1971) acredita que a perda da estabilidade está vinculada ao declínio da racionalidade substantiva, assim como o avanço tecnológico, fatos que tornaram a sociedade atual extremamente complexa. Sustenta sua afirmação a partir da grande transformação de valores que precedeu a Revolução Industrial, destacando que a vida de sonho tomou o lugar de uma vida consciente. Assim, destaca que a estabilidade frente à condição humana é fantasia, uma crença, que quando se arraiga determina uma vida artificial, imediatista, utilitarista, própria de uma sociedade que perdeu a cognição. O que tem perdurado é o cálculo, isto é, uma forma de controle que requer certeza, estabilidade e previsibilidade. Por isso, o autor justifica que na verdade, o homem constrói uma pseudo-estabilidade.

No campo organizacional, as incertezas impõem o interesse crescente das organizações por uma melhor capacidade de adaptação, na intenção de sobreviverem e enfrentarem um meio ambiente turbulento. A mudança organizacional, então, compreende qualquer transformação capaz de gerar impacto parcial ou total da organização. Essa transformação pode ser de natureza humana, estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou de outro componente qualquer (Wood Jr., 1995).

Além disso, as situações que provocam as mudanças podem ter origem tanto na organização quanto no ambiente. Herzog (apud Wood Jr., 1995) apresenta três categorias, cada uma delas com três possibilidades:

- crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional, incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;
- novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;
- novas diretrizes internas e externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle (p. 191).

Sobre o assunto, Nadler (1994) observa que as empresas não têm outra opção que não seja a de agirem como previsoras e administradoras das mudanças. Ou seja, as empresas que têm êxito são aquelas que prevêem a mudança e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias. Assim, descreve várias forças que contribuem para aumentar a incerteza e a pressão sobre as organizações. Essas forças, destacadas na Tabela 2, representam os desafios consideráveis à administração de empresas eficientes, resultando em um ritmo crescente de

mudanças, cada vez mais comum. Nesse sentido, a maneira como as organizações organizam seus esforços pode ser uma fonte de vantagem competitiva, particularmente nas épocas em que aumenta o valor da flexibilidade, da adaptação e da administração da mudança.

Tabela 2 - Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações

Força	Componente de Mudança
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
Competição	Um número crescente de competidores eficientes estão surgindo nas principais indústrias.
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
Globalismo	A competição ocorre hoje em escala global.
Expectativas dos clientes	Tendo muitas escolhas, os clientes esperam muito valor, qualidade e serviço.
Participação do governo	Os governos passaram a apoiar mais às indústrias de seus países.
Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
Dinâmica da força de Trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Fonte: NADLER, 1994. p.xi

Além disso, as mudanças organizacionais têm relação tanto com o meio ambiente quanto com os objetivos propostos pela organização. Para Hall (1984) em qualquer época, o que acontece numa organização se baseia nas pressões ambientais e nos objetivos, por isso o autor acredita que as mudanças são feitas para aumentar os lucros ou para garantir um maior número de membros.

Conforme Stoner e Freeman (1996) a mudança possui distinções, pois pode ser reativa ou planejada. A primeira refere-se a pequenos ajustes estruturais na intenção de reagir a mudanças em seus ambientes de ação direta e indireta, como alterações em formulários, por exemplo, ou mudanças para criar-se um novo programa de treinamento que seja necessário. A mudança planejada é mais ampla, pois visa preparar toda a organização, ou parte importante

dela, para se adaptar a mudanças significativas em seus objetivos e direcionamentos. Assim, os autores definem a mudança planejada como uma “tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e alcançar novos objetivos” (p.300).

Existem pelo menos três motivos básicos que levam as organizações a realizarem mudanças planejadas: as mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização, as mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade e a estrutura organizacional está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais. Segundo os autores, esses motivos levam as organizações a reagirem a um ambiente externo complexo e mutável, além de várias estarem experimentando estruturas mais horizontalizadas, menos hierarquizadas, que encorajem o trabalho em equipe e a comunicação mais rápida, na intenção de se tornarem mais flexíveis, criativas e inovadoras ao reagirem a todos tipos de mudança ambiental.

Sendo assim, uma organização pode ser mudada alterando-se estrutura, tecnologia, pessoal ou alguma combinação desses três aspectos. Quanto à estrutura, mudar implica rearrumar os sistemas internos, como as linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou a hierarquia administrativa. Para Stoner e Freeman (1996), isso pode ser conseguido de uma forma clássica, como definir cuidadosamente as responsabilidades de trabalho e criar divisões de trabalho e linhas de desempenho adequados, na tentativa de desenvolver organizações mais horizontais, onde as camadas intermediárias sejam eliminadas.

Outra alternativa é a descentralização. Conforme os autores, esta cria unidades organizacionais menores, auto-suficientes, com a finalidade de aumentar a motivação e o desempenho dos membros da unidade e a concentrar a atenção dos mesmos em atividades altamente prioritárias. Além da descentralização, a mudança estrutural pode ocorrer por meio da modificação do fluxo de trabalho e do agrupamento cuidadoso de especialistas, o que também pode levar ao aumento de produtividade e moral. Uma expressão dessa idéia é quando se reúne pessoas de funções díspares na mesma sala ou espaço, com objetivo de acelerar o desenvolvimento de um produto.

Todavia, quando se pretende mudar pessoas, o processo é bem mais lento, haja visto que os esforços se concentram em mudar comportamentos, percepções, atitudes e expectativas dos empregados, o que compreende um esforço de longo prazo. Quanto à mudança tecnológica, no tópico a seguir pretende-se detalhar melhor o tema.

2.2.3 Inovações tecnológicas

As inovações tecnológicas têm sido realizadas como forma de responder às exigências do mercado, constituindo uma das principais estratégias competitivas das empresas. Geralmente, quando estuda-se o tema, privilegia-se as inovações tecnológicas de vulto e as questões pertinentes aos projetos de inovação, tais como os aspectos vinculados à organização e direção de equipes de pesquisa, fatores de sucesso e de fracasso, seleção e avaliação de projetos, eliminação de barreiras comportamentais entre os diversos agentes envolvidos, dentre outros (Barbieri, 1997).

Ao estudar os sistemas de gestão da produção enquanto fontes de inovação, o autor descreve que para implementar-se uma inovação tecnológica, várias atividades estão envolvidas: a criação de ferramentas, aquisição e preparação dos recursos de manufatura, produção inicial, sustentação comercial e outras atividades mais críticas de qualquer projeto de inovação. Assim, acredita que o uso de inovações tecnológicas aliado a instrumentos de gestão da produção facilita a introdução de melhorias no ciclo de vida de um produto ou processo inovado.

Entretanto, a palavra inovação apresenta diversas acepções. Conforme o autor, na área mercadológica pode ser entendida como qualquer modificação percebida pelo usuário, mesmo que não ocorra qualquer alteração física no produto. Na produção, é vista como introdução de novidades materializadas em produtos, processos e serviços, novos ou modificados.

Além disso, Souder (apud Barbieri, 1997), acrescenta que as inovações podem envolver grandes impactos econômicos, envolvendo recursos vultuosos e de alto risco, o que pode proporcionar elevados benefícios à organização que patrocina a implementação. Outros estudos, como os de Betz (citado por Barbieri, 1997), destacam as bases do conhecimento que permitem a introdução de novidades. Para este, a inovação tecnológica significa a introdução de novos produtos, processos e serviços baseada em novas tecnologias. Por isso, justifica a origem dos conhecimentos em seus estudos, como forma de diferenciar invenção da inovação da imitação e da difusão.

A partir da concepção de diversos autores, Barbieri (1997) conceitua inovação tecnológica “como um processo realizado por uma empresa para introduzir produtos e processos que incorporem novas soluções técnicas, funcionais e estéticas” (p.68). Essas soluções são pioneiras por introduzirem novidades absolutas, enquanto que a inovação pode ser entendida como introdução dessas soluções por uma empresa, embora possam ser

conhecidas ou utilizadas por outras. Assim, a novidade é relativa à empresa que inova, pois as mudanças tecnológicas já poderiam estar incorporadas em outras empresas. Embora possam constituir novidades absolutas ou relativas, as inovações tecnológicas podem se apresentar nas seguintes formas:

- 1) novo processo produtivo, ou alteração no processo existente, isto é, alteração de máquinas, equipamentos, métodos de trabalho etc., geralmente introduzidas com o objetivos de reduzir custos, melhorar a qualidade ou aumentar a capacidade de produção,
- 2) modificações no produto existente, ou substituição de um modelo por outro, que cumpra a mesma finalidade básica, muitas vezes acrescida de outras complementares,
- 3) introdução de novos produtos integrados verticalmente aos existentes, ou seja, fabricados a partir de um processo produtivo comum ou afim,
- 4) e introdução de novos produtos que exigem novas tecnologias para a empresa (p.68).

Além disso, esse autor salienta que nem sempre as inovações tecnológicas são produzidas pela própria empresa inovadora. Podem ser obtidas de fontes externas, ou através de uma combinação entre ambas. Geralmente o que acontece é essa última, o que economiza recursos além de ampliar o fluxo de transferência de tecnologia entre empresas e países.

Almeida (1996) define a mudança tecnológica como toda alteração, inovação ou transformação, percebida pelo homem, e que ocorre tanto em procedimentos, quanto conhecimentos e utensílios, através dos quais a sociedade amplia as capacidades humanas. Entretanto, destaca que a mudança tecnológica não deve ser entendida somente como uma melhoria técnica. Muitas vezes segue o sentido contrário, como a diminuição da vida útil de um produto para ampliar sua demanda.

Além disso, o autor enfatiza que as inovações tecnológicas desencadeiam conseqüências psicológicas, econômico-produtivas e sociais. Quanto ao aspecto psicológico, destaca que de certa forma a privacidade e a liberdade são ameaçadas, e que cresce o medo do desemprego e a ansiedade ao competir com máquinas. Dentre as conseqüências econômico-produtivas, refere-se às mudanças na gestão de empresas, enfatizando tópicos como o crescimento da preocupação com a segurança dos dados, o ganho de tempo e dinheiro nos processos produtivos. No âmbito social, as conseqüências podem ser várias, dentre elas aparece a modificação da área econômica, podendo surgir ou desaparecer setores inteiros, além dos meios de comunicação de massa possibilitarem influência ou mesmo manipulação de sociedades inteiras e, mudanças em atributos tipicamente urbanos, como a poluição e congestionamentos.

Implementar novidades à empresa, portanto, implica custos significativos para uma inovação, pois requer aquisição e instalação de novos recursos ou mesmo adaptação daqueles já existentes. Esses custos não compreendem somente questões econômicas, mas também devem ser levados em conta fatores psicológicos, sociais, políticos, ao optar-se por inovação nas empresas, haja visto que as empresas interagem com o meio ambiente e este interfere em suas análises quanto à inovação. Assim, parece que ao se introduzir melhorias, deve-se considerar a qualidade amplamente considerada, o que envolve tanto produtos, processos e serviços, quanto relacionamentos intra e interorganizacionais.

Nesse sentido, McKenna (1998) também acredita que a tecnologia, em si, não pode criar um ambiente propício às mudanças. Para que a tecnologia possa propagar-se com sucesso nas empresas e criar valor é necessário que haja um ambiente econômico, político e social capaz de promover o desenvolvimento através do mercado. Em função da rapidez nas mudanças, a tecnologia está transformando a maneira de pensar e agir das pessoas, enquanto produtores e consumidores.

Um exemplo recente da evolução tecnológica tem sido as vastas redes eletrônicas unindo mercados financeiros agilizando os fluxos de capital pelas fronteiras nacionais, modificando da noite para o dia as contas de capital de um país, mostrando como a cotação das taxas de juros e a cotação de moeda podem trazer efeitos tanto positivos, quanto negativos de forma instantânea sobre a economia globalizada.

Basil e Cook (1978) explicam as inovações tecnológicas como um processo circular, em cujo centro estão as instituições e valores societais, que são influenciados por quatro fatores: a produtividade gera a fartura, que por sua vez possibilita o desenvolvimento da educação, e esta à criação de novas tecnologias, gerando um círculo permanente.

Assim, os autores classificam as inovações tecnológicas em três categorias. A primária, refere-se a uma descoberta de vulto, que reestrutura a sociedade e as instituições, criando oportunidades e envolvendo impactos de longo prazo. A inovação secundária compreende uma inovação de sucesso, que amplia a qualidade de vida, envolvendo impactos de médio prazo. A terciária configura mudanças de curto prazo, é apenas um refinamento ou variação, a medida que permite substituição e escolha incremental, afetando concorrências localizadas.

Em suma, acredita-se que as inovações tecnológicas requerem inovações de caráter administrativo nas empresas. Organizações achatadas, valorização da força de trabalho, integração funcional, ampliação das relações entre autoridade e responsabilidade são exemplos de alguns elementos requeridos quando se pretende incorporar novas tecnologias.

Quanto ao retorno financeiro que inovações gerenciais podem trazer, Blecker (1998) relata que, embora muitas inovações na área de gestão de empresas têm sido desenvolvidas nos últimos anos, as ferramentas de gestão prometem muito mais do que entregam. A partir de uma pesquisa feita por uma consultoria americana com mais de 4000 executivos de empresas de 15 países, o autor informa que os pesquisadores não perceberam qualquer correlação entre o sucesso financeiro e as inovações gerenciais adotadas pelas empresas.

As ferramentas de gestão se renovam a cada ano e algumas delas estão saindo de moda, como é o caso da Reengenharia. Esse processo radical de avaliação e ajuste das atividades da organização já não goza do mesmo prestígio de alguns anos atrás, quando era a preferida entre oito de cada dez entrevistados. Em vez de usar cortes de custos e *downsizings*, os executivos estão preferindo o planejamento estratégico, ferramenta favorita para priorizar estratégias de crescimento e garantir lucros nas empresas.

No entendimento dos participantes da pesquisa, o *downsizing* que é uma estratégia que propicia a eliminação do excesso de burocracia, infra-estruturas e pessoal de suporte, ou seja, enxugamento organizacional, promoveu pequenos aumentos de lucro em muitas empresas, contudo produziu efeitos colaterais desastrosos como a queda de moral, abalos de credibilidade, enfraquecimento dos times e perda de capacidade de inovação.

Além de pagamentos por desempenho, técnicas como *benchmarking*, que é o processo de medição e comparação de produtos e práticas da empresa com o melhor encontrado no mercado e que utiliza essa informação para planejar e estimular melhorias, têm crescido em popularidade nos últimos anos.

Segundo os executivos pesquisados, só se consegue o crescimento da organização com níveis de inovação constantes e funcionários motivados. No estudo, 86% dos entrevistados admitem que a opção por adotar uma inovação gerencial deve ser precedida por sua adaptação às peculiaridades da empresa. A novidade precisa receber apoio desde a cúpula até os escalões mais baixos de hierarquia. Isso comprova, que cada vez mais, os executivos estão empenhados em colher informações sobre a eficácia das inovações gerenciais antes de adotá-las em suas empresas (Blecher, 1998).

Um sistema administrativo muito difundido nas duas últimas décadas no Brasil é o Controle de Qualidade Total. Esse sistema foi aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Conhecido pela sigla TQC - *Total Quality Control*, constitui-se como modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers).

Baseia-se na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle de qualidade. Posteriormente, para fins deste estudo, esse sistema gerencial será mais detalhado.

A partir da década de 90, uma nova concepção organizacional aparece: *learning organization* ou organizações em aprendizagem. Essa abordagem aparece inicialmente nos textos de Senge (1998). Em síntese, o autor indica que esse é um modelo cognitivo abrangente, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. A ênfase dessa abordagem está em procurar utilizar dados objetivos, subjetivos e comportamentais, levando em consideração crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

A esse respeito, o autor conceitua as organizações que aprendem como sendo “aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades de criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir” (p.82). É um modelo de empresa que envolve o coração e a mente dos funcionários em um processo de aprendizado contínuo capaz de liderar a enorme força criativa de cada indivíduo, e vislumbra o aperfeiçoamento das capacidades e dos conhecimentos das pessoas para atingir resultados compatíveis com suas mais profundas aspirações profissionais e pessoais, representando um grande passo para alterar não só o que pensar, mas o modo de pensar.

Assim, Senge (1998) acredita que a aprendizagem só poderá ser institucionalizada e durar nas empresas, através de atividades inter-relacionadas. Para tanto, essas atividades compreendem pesquisa, criação de capacidade e prática. Além disso, considera que os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva das empresas. As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir, engajando todos os membros da empresa e incorporando as cinco disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.

Por meio do pensamento sistêmico, de seu conhecimento teórico e prático é que se compreenderão melhor situações de conflito nas organizações e mudanças significativas poderão ser promovidas. Assim, o autor acrescenta que essa forma de pensar abrange uma visão que vislumbra a ampliação da capacidade criadora nas empresas.

Sobre o assunto, Roglio e Selig (1998) são da opinião que a aprendizagem configura-se como alternativa à reformulação das práticas organizacionais vigentes. Para esses autores, a aprendizagem é:

a transformação da visão *unidimensional* do ser humano - criada para dar suporte às necessidades de estabilidade e previsibilidade da burocracia - em uma nova visão de *totalidade*, que reconhece no homem sua consciência crítica, sua inteligência e suas necessidades de auto-realização, criando oportunidades para que suas habilidades e potencialidades aflorem no espaço de produção (CD ROOM).

Além disso, as cinco disciplinas implícitas à organização que aprende representam a superação das deficiências apontadas nas formas tradicionais de ação gerencial, pois procuram trazer para os espaços de produção uma concepção da vida como uma rede de relações interligadas, concepção essa que pressupõe a superação dos moldes hierárquicos.

Para os autores, uma organização que pretende inovar sua forma de gestão através da perspectiva de aprendizagem, deve ter claro que o processo de transformação dependerá da conscientização e da escolha pessoal dos gerentes que precisam, num primeiro momento, rever seus modelos mentais e ampliar sua percepção de mundo, buscando trazer para dentro das organizações essa visão de complementaridade e de interdependência.

Em suma, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como uma carta de intenções adotada pelas organizações para adaptar e desenvolver a eficiência organizacional através das capacidades da sua força de trabalho, construindo, suplementando e organizando o conhecimento e as rotinas.

Todavia, as inovações gerenciais estão mostrando grandes mudanças também nas relações comerciais, o *e-commerce* mostra-se como exemplo atual. Empresas virtuais estão comercializando seus produtos e serviços através da *Word Wide Web*, configurando uma transformação do modelo tradicional. Em diversas transações o tempo cai para praticamente zero, o que mostra o impacto que a tecnologia e a inovação trazem aos aspectos sociais e comerciais, a medida que as empresas terão de atender seus clientes a qualquer hora e lugar. O desafio tem sido aprender como tirar o melhor proveito desses novos e inovadores recursos.

Atualmente, o acesso em tempo real a bancos de dados, através da *Word Wide Web* (Internet e Intranet) é possível sem sair da sala de reuniões ou do escritório, otimizando o tempo dos gerentes e funcionários, e fornecendo informações atualizadas sobre o que a empresa produz do outro lado do mundo, por exemplo. Por correio eletrônico, isto é, por e-mail, tarefas pode ser enviadas, serviços solicitados e informações buscadas com acesso fácil. São soluções tecnológicas que podem promover maior participação nas organizações, economizando tempo e dinheiro, e contribuindo para a eficiência gerencial.

Além disso, as organizações buscam otimizar seu tempo, acessando informações em tempo real. Na era das negociações on-line, tempo vale muito, muito mais que dinheiro,

tempo pode determinar o sucesso ou fracasso de uma organização. E se o caminho, é a disponibilidade de informações a qualquer momento, as organizações têm que buscar ferramentas que possibilitem o ajuste da empresa às necessidades do mercado.

Conforme Gurovitz (1998), os *softwares* de gestão tem configurado-se como uma nova ferramenta para otimizar os negócios. As empresas globais precisam de sistemas para unificar suas operações mundo afora. Gerentes de qualquer parte do mundo tem a facilidade, através dessa ferramenta tecnológica, de saber o quanto se vendeu em determinado dia por produto, por serviço, por fábrica, por cliente; quanto dinheiro saiu do caixa; qual foi a margem de lucro de cada produto ou serviço, quais os clientes mais lucrativos; e o que existe em estoque no momento atual. Assim, muitas organizações estão optando pela adoção de *softwares* de gestão, por dois fatores cruciais: a integração da empresa e a substituição de sistemas antigos. Entretanto, ainda não há resultados concretos dos benefícios dessa prática.

A grande diferença entre as inovações de hoje e as do passado é a velocidade com que surgem e como são percebidas pelas pessoas. Na atualidade, todas as inovações são de conhecimento de todos, a informação chega a todos os lugares do mundo com grande rapidez, o que está influenciando o cotidiano das pessoas. No entanto, num passado não muito distante, isso não acontecia. As informações expandiam-se lentamente, e as pessoas demoravam algum tempo para assimilá-las e reagirem diante dessas inovações.

Sendo assim, novas técnicas, procedimentos e processos incorporados às inovações gerenciais surgem constantemente. Sem dúvida muitas dessas agreguem valor, ampliam mercados, dão mais qualidade de vida a clientes e empregados, porém há de se considerar o efeito, nem sempre benéfico, de sua aplicação à vida humana.

Para efeito deste estudo, apresenta-se a seguir, três inovações gerenciais mais detalhadamente.

2.2.4.1 Controle da Qualidade Total

O Controle da Qualidade Total – CQT é um tipo específico de inovação gerencial. Para alguns é conceituado como uma filosofia de gestão, para outros um princípio do processo produtivo. Para Campos (1992, p.15), o Controle da Qualidade Total é uma abordagem gerencial, definida como sendo “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação de todas as pessoas”. Ou seja, todas as unidades da organização devem estar envolvidas no empenho pela qualidade.

Segundo o autor, o CQT engloba os vários métodos necessários que podem ser utilizados em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa. Parte do reconhecimento das necessidades dos clientes, que não são apenas os consumidores, mas também os empregados, os acionistas e a sociedade. Além disso, estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, a partir de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista.

Embora o Controle da Qualidade Total tenha sido criado nos Estados Unidos, foi no Japão que encontrou as condições propícias para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Conforme Ishikawa (1993), a preocupação japonesa com a qualidade dos produtos surgiu após a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, os produtos japoneses eram considerados de qualidade inferior. As mudanças no padrão de qualidade foram estimuladas pelos norte-americanos, que investiam e ocupavam o país num movimento de 'reconstrução' econômica e desmobilização da máquina da guerra. Assim, as empresas japoneses estavam apoiadas pelo poder político comprometido com sua prosperidade, disposto a proteger sua indústria e fortalecê-la, antes de abrir o país ao comércio internacional.

Para Ferreira et al. (1997), a recuperação do Japão em pouco mais de duas décadas sustenta-se em três pilares: um partido político forte consolidado no poder, paz trabalhista e unificação do povo. Além disso, o compromisso do governo para com a educação e valorização cultural da instrução, a alta taxa de poupança interna e a ampla utilização dos serviços de consultoria para o desenvolvimento empresarial contribuíram para formação desse estilo peculiar de gestão.

Gerenciamento participativo e qualidade foram temas difundidos através dos vários seminários que ocorreram no Japão nos anos de 1949 e 1950. Autores como Edwards Deming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum recebem destaque na literatura especializada sobre o assunto. Deming tratou principalmente da estatística no controle da qualidade. Juran tinha como foco o desenvolvimento gerencial, por isso centrou-se no planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para a qualidade e a necessidade de estabelecimento de metas e objetivos para o melhoramento. Contudo, foi Feigenbaum quem criou o conceito de controle de qualidade, entendido como um sistema de manutenção e melhoria da qualidade de produtos e serviços que levem em conta a satisfação do consumidor, amparado por uma função administrativa (Vieira, 1996).

Mendes (1998) acredita que a qualidade total não é somente um programa para qualidade no sentido tradicional de um controle de qualidade da produção e de redução de desperdícios. É também um conceito que abrange toda a organização. Para a autora, essa inovação na área de gestão, pode gerar modificações na organização nos mais diversos

aspectos, tais como: estruturais, processuais, comportamentais, de desempenho organizacional, entre outros. Além disso, acrescenta que muitas empresas estão implantando o CQT com a finalidade de se tornarem mais flexíveis, envolvendo a alteração do desenho organizacional tanto no aspecto técnico quanto no administrativo.

Por ser uma abordagem gerencial, o Controle de Qualidade Total é regido por uma série de princípios básicos. Para Campos (1992), esses princípios só são atingidos através de métodos e procedimentos concretos que as pessoas utilizam através de educação e treinamento contínuos. Em linhas gerais, o autor os relaciona da seguinte forma:

- a) Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente as necessidades do cliente.
- b) Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade.
- c) Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade.
- d) Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.
- e) Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados.
- f) Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais.
- g) O cliente é o rei.
- h) Procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais a montante.
- i) Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.
- j) Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- k) Definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da Alta Direção da empresa (p.15).

Além disso, existe uma série de procedimentos ou métodos estruturados que são necessários para implementação de iniciativas ou programas com enfoque na qualidade. Erdmann (1998) destaca os seguintes procedimentos:

- diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa: técnica voltada para o processo produtivo, com o objetivo de estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. Seu desenho assemelha-se a da espinha de peixe, onde o eixo principal representa a causa principal e as espinhas que se dirigem ao eixo representam as causas menores do processo em análise.
- Fluxogramas: representações gráficas do processo produtivo em todas as suas etapas, onde é possível observar quais os pontos críticos do processo produtivo, onde é necessário maior controle.

- Análise de Pareto: método de classificação e priorização de problemas que permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade, pois acredita-se que os principais efeitos são provenientes de um reduzido número de causas.
- Círculos de Controle da Qualidade (CCQ): grupos de trabalhadores que se encontram com periodicidade regular com o objetivo de buscar e resolver os problemas no âmbito da qualidade e a motivação do ser humano.
- Ciclo PDCA: método gerencial para o controle de processos. Possui quatro fases básicas: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e atuar (*action*). O ciclo inicia no planejamento, seguindo para execução, sendo realizada uma avaliação e logo após uma ação corretiva quando necessário. É a repetição do ciclo que acarreta uma melhoria contínua dos processos.
- Kaizen: significa mudar para melhor, uma orientação para a busca do aperfeiçoamento contínuo, onde cada membro da unidade de trabalho cuida e supervisiona constantemente as suas condições de trabalho visando redução de custos e ausência de defeitos.
- Células de produção: refere-se a uma nova organização interna, onde são geradas minifábricas dentro da fábrica. O resultado são modificações no layout, aumento do relacionamento entre os setores produtivos, continuidade do fluxo de produção, racionalização de materiais e aumento da flexibilidade na produção.
- Programa '5S': método que visa organização e disciplina no local de trabalho. É formado por cinco princípios, isto é, por cinco palavras japonesas que iniciam com 'S', as quais significam: organização, ordem, limpeza, conservação e obediência. O objetivo do programa é a elevação no nível de qualidade e produtividade da fábrica.
- Kanban: técnica de controle de materiais e de produção, através de sinais, dentro do processo produtivo. O método utiliza cartões onde, quem determina a fabricação de um novo lote é o consumo de peças realizadas pelo próximo estágio de fabricação do produto.
- Desdobramento da função Qualidade – QFD: é uma ferramenta auxiliar que objetiva identificar 'o que' o cliente deseja e 'como', e em que etapa do processo produtivo o atributo desejado pode ser melhorado com o menor custo.

Exposto os conceitos, princípios e procedimentos do CQT, cabe acrescentar que no Brasil, este sistema começou a ser introduzido com o objetivo de reestruturar a produção, aumentar a eficiência das organizações, buscar a diminuição do conflito e a maior participação dos trabalhadores na busca da qualidade e produtividade nas empresas (Vieira, 1996). Grande parte das empresas têm incorporado essa inovação gerencial a fim de se adaptarem à atual conformação da competitividade internacional.

Para Souza e Guimarães (1998) essa nova estratégia de gestão requer não só mudanças técnicas, mas mudanças de comportamentos e valores. Tais transformações produzem impactos sobre a estrutura de emprego, quer no perfil do trabalhador quer nos padrões de gestão da força de trabalho.

Entretanto, nem sempre os programas de qualidade são bem sucedidos. Embora o nível de qualidade melhore, para muitos está longe do que poderia ou deveria ser. Tolovi Jr. (1994) justifica o insucesso do TQC sob vários aspectos e situações, tais como: o não envolvimento da alta direção no desenvolvimento do programa, ansiedade por resultados imediatos, desinteresse do nível gerencial, planejamento inadequado, treinamento precário, falta de apoio técnico, descuido com a motivação e escolha inadequada de multiplicadores.

2.2.4.2 Planejamento Estratégico

O planejamento associado ao conceito de estratégia surgiu nos anos 60, período que grandes organizações percebiam a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência, e de certa precaução para possíveis modificações futuras. Conforme Motta (1995), a visão de longo prazo, com objetivos específicos e estudos de tendência não satisfaziam mais, diante das mudanças sociais e econômicas cada vez mais aceleradas.

Assim, o planejamento estratégico veio preencher a necessidade de se utilizar métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos para as empresas. Com perspectiva sistêmica e contingencial, o autor destaca que essa inovação gerencial mostrou-se como alternativa para reagir a ambientes em constante mutação e turbulência, que exigem processos contínuos de formulação e avaliação de objetivos, baseados em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização, que determinam possíveis variações na missão sócio-econômica da organização.

Então, a idéia de planejamento estratégico passa a contemplar novos métodos analíticos e prospectivos de se buscar futuras alternativas, institui-se de forma contínua e sistemática em ações e reações ao meio ambiente e não mais como algo ocasional, rotativo e

de periodicidade regular. Se comparado com os métodos anteriores de formulação de diretrizes organizacionais, o planejamento estratégico possui consideráveis diferenças. Ao relacionar o planejamento tradicional com o moderno, o autor observa essas diferenças segundo dimensões específicas. A Tabela 3, a seguir, apresenta tais diferenças:

Tabela 3 – Planejamento Estratégico segundo dimensões específica:

Dimensões	Tradicional	Moderno
Organizacional	Ocasional e cíclico	Contínuo e sistemático
Unidade de análise	Objetivos específicos, negócios, produtos e serviços	Organização e seu ambiente
Ênfase metodológica	Diagnóstico e solução de problemas	Oportunidades e formulação da estratégia
Análise da ambiência	Em termos das funções tradicionais, produção, pessoal e orçamento	Em termos de configuração de cursos alternativos para ação e da missão sócio-econômica
Método de diagnóstico	Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional	Análise macroeconômica, incluindo considerações sociais e políticas
Formas de aproximação do futuro	Principalmente por análise de tendências, projeções e predições (verdades gerais)	Principalmente por conjecturas (cenários), predições e projeções
Definição do futuro	Futuro único	Futuros alternativos
Instrumentos de análise	Métodos quantitativos Tangíveis e controláveis	Combinação de métodos qualitativos e quantitativos
Avaliação e controle	Como fase final de um processamento ocasional e rotativo que reinicia com um novo dimensionamento	Permanentes com base para decisões diárias e correção dos cursos de ação
Base teórica	Sistema aberto	Sistema globalístico-contingencial

Fonte: MOTTA, 1995. p.87

Então, o planejamento estratégico apresenta numa visão de grande escopo e de longo prazo para a determinação dos propósitos organizacionais. Volta-se para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando

vantagem das oportunidades que surgem, examinando pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo.

Contudo, a adoção do planejamento estratégico requer geralmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial tanto em empresas públicas quanto privadas. Para Motta (1995, p.86), este processo gerencial não se faz apenas por meio de modificações técnicas nos procedimentos e instrumentos decisórios da organização. Na realidade, ele representa “uma conquista organizacional que inicia no nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação”.

Ao longo das últimas décadas, o planejamento organizacional vem evoluindo. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido. Posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo.

Mais recentemente, o planejamento estratégico é considerado como parte de uma administração estratégica. Stoner e Freeman (1996), adeptos dessa linha de pensamento, consideram-no como uma das partes interativas mais importantes da administração, pois constitui-se como instrumento norteador para a consecução dos objetivos organizacionais. Para os autores, planejar significa pensar antecipadamente nos objetivos e ações que se pretende atingir, onde os atos devem estar baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. É por meio do planejamento que a organização estabelece seus objetivos e as linhas de ação para alcançá-los.

Como o planejamento parece sempre estar associado à idéia de estratégia, percebe-se que esses termos se interligam, à medida que uma visão estratégica significa pensar no que se deseja que o negócio seja no futuro, o que requer um processo sistemático de análise e um planejamento coerente com aquela visão de futuro.

Conforme Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre no nível estratégico da estrutura da organização, pois geralmente é a cúpula diretiva ou comitê reunindo a alta gerência, que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Para o autor, considerado o pai do planejamento estratégico e da administração estratégica, existe uma diferença entre esses dois conceitos. O planejamento estratégico tem eficácia limitada na resolução de problemas globais. Isso porque, centra sua análise no ambiente externo e pressupõe que as condições internas da empresa não sofrerão alterações. Já a administração estratégica é uma evolução das idéias iniciais de planejamento estratégico,

pois considera a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo, ou seja, a configuração interna da empresa, as condições ambientais e as relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente nos seus diversos campos, tais como: econômico, social, político e cultural (Ansoff et al., 1981).

Segundo Mintzberg et al. (1999), o planejamento estratégico foi bem sucedido nas décadas de 60 e 70, mas hoje a preferência tem sido estratégias visando o aprendizado. Para os autores, o planejamento estratégico tinha inicialmente um caráter prescritivo, a mensagem era de formalizar e programar, e a situação ambiental era mais estável, e portanto, havia certa previsibilidade. A aprendizagem, no entanto, mostra-se como uma corrente emergente da estratégia, sendo a atual preferência de muitos executivos.

A ênfase dessa linha de pensamento é que o mundo é complexo demais para que seja possível construir de súbito um plano claro. Isso só pode ser alcançado em pequenas etapas, à medida que a empresa se adapta. Sendo assim, essa nova tendência busca criação de sentido, espírito empreendedor, competência básica. É informal, flexível e descentralizada, e seus atores-chave são todos aqueles que aprendem, não apenas os que planejam o processo.

Bartlett e Ghoshal (1998) corroboram com Mintzberg et al. (1999), ao afirmar que a era do planejamento estratégico está se transformando rapidamente na era do aprendizado organizacional. Para os autores, essa mudança justifica-se por dois fatores: a velocidade das mudanças no ambiente empresarial reduziu a relevância dos planos de longo prazo que frequentemente se limitavam a fazer projeções do passado, e esse fenômeno forçou gerentes a mudar o foco de sua atenção, e a desenvolver a capacidade da empresa para sentir e reagir de forma rápida e flexível às mudanças. A partir desses fatores, os executivos passam a concentrar sua atenção no desafio de se tornar altamente sensíveis às mudanças emergentes.

Com isso, o objetivo maior passa a ser o de criar uma organização que esteja experimentando constantemente e que seja capaz de divulgar rapidamente as informações e o conhecimento adquirido para distribuí-los por todos os funcionários. Para tanto, esta abordagem não depende unicamente de um planejamento estratégico. A ênfase está na capacidade organizacional de adaptação e aprendizagem rápida, o que se consegue através de uma cultura baseada em confiança, com fluxos horizontais de conhecimento e com melhores funcionários (Bartlett e Ghoshal, 1998).

Na concepção de Stoner e Freeman (1996), o êxito para a implantação do planejamento estratégico em qualquer organização depende de uma série de etapas que assegurem a coerência do processo. De forma resumida, essas fases são:

- 1) Definição dos objetivos: etapa fundamental que implica rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos;
- 2) Identificação dos objetivos e da estratégia atuais: identificação de metas e estratégias existentes na organização que são afins à missão e aos objetivos existentes. Nem sempre isso acontece, haja vista que o processo de formulação de objetivos pode mudar substancialmente missão e metas de uma organização;
- 3) Análise ambiental: identificação dos modos pelos quais as mudanças no ambiente externo econômico, tecnológico, sócio-cultural, político/legal da organização podem influenciá-la direta e indiretamente;
- 4) Análise de recursos: faz-se necessária para identificar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros;
- 5) Identificação de oportunidades e ameaças: esta etapa ocorre juntamente com as três etapas anteriores. Tanto as oportunidades quanto as ameaças decorrem de muitos fatores: em função de mudanças de mercado, avanços tecnológicos, conjuntura econômica, fatores climáticos, etc. Por isso, a necessidade de atuação conjunta dessas quatro etapas;
- 6) Determinação do grau de mudança: fase que se prevê os resultados de prosseguir com a estratégia existente. Nessa etapa os administradores decidem modificar ou não a estratégia ou sua implementação. Geralmente essa decisão tem como base a identificação de 'hiatos de desempenho', que são a diferença entre as metas estabelecidas na primeira etapa e os resultados prováveis de serem alcançados caso se prossiga com a estratégia existente;
- 7) Decisão da estratégia a ser adotada: ocorre quando decide-se modificar uma estratégia para eliminar um hiato de desempenho. Nessa fase identifica-se, avalia-se e seleciona-se as alternativas estratégicas;
- 8) Implantação da estratégia: etapa onde a decisão estratégica é incorporada às operações cotidianas da organização. Exige eficácia, e deve estar traduzida em planos operacionais apropriados;
- 9) Mensuração e controle: fase onde os administradores verificam o progresso da implementação em estágios periódicos e críticos, ou seja, se a estratégia está

sendo implementada como o planejado e se está alcançando os resultados pretendidos.

A partir dessas etapas, percebe-se o papel ativo, consciente e racional do planejamento estratégico, além de seu valor na precaução e no enfrentamento das mudanças rápidas que ocorrem no cotidiano das organizações.

Oliveira (1995, p.36) considera o planejamento estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”. Para o autor, planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento estratégicos são os cinco componentes de uma administração estratégica, os quais devem estar constantemente em perfeito equilíbrio.

Embora possa parecer uma situação teórica e ideal, pois geralmente dá-se mais ênfase a um ou outro componente, esse autor acredita que o sucesso de uma administração estratégica está na interação desses cinco grandes itens. Ou seja, à organização que aplicar esses itens adequadamente, terá uma vantagem competitiva efetiva frente as organizações que estiverem em um momento mais ultrapassado da administração.

Além disso, o referido autor acrescenta que o planejamento estratégico deve considerar a organização como um todo, sendo necessário uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Tal estrutura é composta por quatro grandes fases, que são:

- 1) Diagnóstico estratégico: análise realizada por pessoas representativas das várias áreas de atuação da organização, as quais analisam e verificam todos os aspectos inerentes a suas realidades internas e externas. Esta fase divide-se em quatro etapas básicas: identificação das expectativas de pessoas representativas, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.
- 2) Missão da empresa: nesta etapa é estabelecida a razão de ser da empresa (a missão), bem como o seu posicionamento estratégico.
- 3) Instrumentos prescritivos e quantitativos: os prescritivos consistem na explicitação do que deve ser feito pela organização para alcançar os propósitos estabelecidos dentro da missão. Para tanto, utiliza etapas que estabelecem: objetivos (objetivos geral e específico que determinam a direção dos esforços organizacionais), desafios (quantificável e com prazo estabelecido) e metas (quantificável e com prazo e responsável definidos); estratégias e políticas funcionais (fornece parâmetros para a tomada de decisão); e projetos e planos de ação. Quanto aos quantitativos, estes consistem nas projeções econômico-

financeiras do planejamento orçamentário (receitas, despesas, investimentos), devidamente associadas à estrutura organizacional da organização.

- 4) Controle e avaliação: envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos mesmos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação corretiva, bem como adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. Estes dois itens, então, são considerados dentro de situação custo-benefício (Oliveira, 1995).

Contudo, certos cuidados devem ser tomados quando do desenvolvimento e implementação do processo de planejamento estratégico nas organizações. Para tanto, o autor apresenta uma série de precauções que os executivos devem considerar. Dentre elas, se destacam as seguintes:

- criar na empresa uma unidade responsável pelo planejamento estratégico;
- não ter expectativas de que o planejamento estratégico, uma vez implementado, proporcione enormes e rápidos resultados;
- não associar o sucesso ou insucesso à existência de planejamento estratégico;
- lembrar que o planejamento estratégico está associado à administração estratégica da empresa;
- cuidado ao copiar um modelo de outra empresa, pois nem sempre o planejamento estratégico adotado por uma empresa adapta-se a outra;
- não eliminar os focos de resistência às mudanças pretendidas, pois são fontes de informação quanto aos interesses pessoais e organizacionais, e portanto, podem ajudar para minimizar tais resistências;
- considerar os aspectos intuitivos do processo, que são complementares a qualquer processo decisório;
- interação entre os níveis de envolvimento de alta e média gerência, e demais funcionários representativos, interligando os diversos setores da empresa;
- ter comportamento condizente com o que se quer implantar, ou seja, senso pró-ativo e interativo;
- e o planejamento estratégico como um processo contínuo com atualização, entendimento, controle e avaliação constantes.

A crítica mais comum ao planejamento estratégico e à administração estratégica refere-se à dificuldade de prever a melhor estratégia de longo prazo em ambientes com alto nível de turbulência ambiental. Organizações que atuam em países com instabilidade econômica, com predomínio de inflação constante, como é o caso do Brasil, costumam tomar decisões de curto e médio prazos.

Ferreira et al. (1998) destacam que a incerteza e a instabilidade em países em desenvolvimento acabam trazendo como conseqüências instabilidade na esfera política, desencadeando medidas governamentais surpreendentes e de grande impacto na sociedade, e principalmente no comportamento da demanda, o que torna mais difícil a projeção de cenários futuros e elaboração de planejamento a longo prazo.

Embora muitos autores sejam unânimes em afirmar que o planejamento estratégico surgiu justamente para enfrentar esses desafios de incerteza, turbulência, instabilidade nos mais díspares campos, Ansoff (1990) acrescenta que a abordagem da administração estratégica não é apenas um novo método para pensar no problema, esta requer novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica.

2.2.4.3 Administração participativa

Vários são os ideais em uma administração participativa. Conforme Mendonça (1987), os objetivos genéricos da gestão participativa podem ser resumidos em: responsabilidades sociais da empresa; equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização de todo o potencial das pessoas; diminuição de conflitos através da cooperação; satisfação das pessoas e maior competitividade.

Albuquerque (1996) entende que a adoção de sistemas de gestão mais participativos são premissas fundamentais da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva. Segundo esse autor, a administração participativa se efetiva quando se utiliza um número suficiente de programas com o intuito de desenvolver um senso de envolvimento entre os empregados.

Assim, com participação pode-se criar condições favoráveis à motivação das pessoas para contribuírem, na medida que lhes são dadas oportunidades de libertar seus próprios recursos de iniciativa e criatividade, visando os objetivos organizacionais. Além disso, esta contribui para que os empregados entendam e classifiquem seus caminhos em direção a estes objetivos. Para esse autor, a participação encoraja as pessoas a aceitarem

responsabilidades nas atividades de seus grupos, através de um processo social pelo qual as pessoas se tornam *self-involved* em um grupo ou organização.

A administração participativa, portanto, amplia o espaço para estudos sobre o comportamento humano nas organizações, onde uma das propostas é superar-se o conflito entre o indivíduo e a organização. Compreende várias técnicas para a implementação de uma cultura participativa, onde estudos sobre tópicos afins são desenvolvidos, gerando as mais diversas propostas. Dentre estas técnicas destacam-se o enriquecimento e ampliação das tarefas, o trabalho em equipe, a rotação de cargos, dentre outros.

No entendimento de Ferreira (1997), várias estratégias podem ser utilizadas para implementar-se uma administração participativa, nas quais a organização deve investir, necessariamente, instrumentos para sua efetivação, tais como: treinamento, desenvolvimento, informação e comunicação. A partir destes instrumentos e técnicas, mudanças culturais necessárias podem ser promovidas, o que também envolve mudanças de comportamento e até de valores.

Conforme o autor, o ambiente participativo pode ser gerado a partir dos próprios funcionários. Estes trabalhadores podem encontrar alternativas para solução de problemas, incluindo participação na tomada de decisão, participação nos resultados e possivelmente alterações na estrutura organizacional.

Para Denton (1995), a gerência participativa promove muitas vantagens. Dentre estas, destacam-se: maior compreensão e aceitação das decisões pelos subordinados; maior comprometimento com a implementação de decisões; maior compreensão dos objetivos, maior cumprimento das necessidades psicológicas e, portanto, maior satisfação, maior identidade, cooperação e coordenação nas times, melhores meios de resolução construtiva de conflitos e melhores decisões.

Adepto da organização horizontal como estrutura da empresa, o autor considera que a gerência participativa só pode ser eficaz se existir uma estrutura para sustentá-la. Uma boa estrutura organizacional garantirá que todos sejam informados sobre as expectativas e outras atividades relacionadas ao trabalho. Se a participação fizer parte da organização, haverá naturalmente uma discussão aberta e, mais importante, uma comunicação estimulante em toda a organização. Na visão desse autor, é impossível obter uma comunicação eficaz, e muito menos o *empowerment* dos funcionários, em uma organização de níveis verticais.

A difusão do estilo participativo na gestão de empresas e o bom resultado destas administrações têm repercutido na opinião geral do meio empresarial. Velhos padrões e formas de relacionamentos no ambiente organizacional têm sido reconsiderados, endossando

a sábia observação de Kenneth Walker (apud Mendonça, 1987) ao referir-se à pedagogia da participação, nos seguintes termos:

Tem-se se chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicadas até agora resolveram completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender (p.111).

Na concepção de Motta (1995), a gestão participativa nasce da consciência de que a influência para o alcance dos objetivos empresariais depende do uso adequado do poder e da solução de conflitos organizacionais. Para tanto, busca formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, aliada à tentativa de aumentar a eficiência na gerência do poder e do conflito no contexto organizacional

Assim, o autor destaca que a administração participativa compreende cinco dimensões básicas: econômica, social, política, organizacional e psicológica. A econômica refere-se à melhora de eficiência, a intenção é proporcionar melhor produção e produtividade. A social relaciona-se às funções de distribuição e segurança, ou seja, melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre os colaboradores para a obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego.

A dimensão política compreende as funções de democratização e descentralização na empresa. Sua relação é com a distribuição do poder na organização, de modo que colaboradores tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino da própria organização. A organizacional baseia-se na integração, em aumentar a interação e o compartilhamento de valores individuais e organizacionais. A psicológica busca a auto-realização, ou seja, satisfazer aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional.

No entendimento de Erdmann (1998, p.60), “a participação na administração está vinculada ao aspecto cognitivo, ao pensar juntos”. Dentre as vantagens e/ou benefícios, para as organizações e trabalhadores, advindos da administração participativa, o autor destaca os seguintes: a participação ajuda a aumentar a confiança dos empregados nas intenções e objetivos da organização; dá vazão à ansiedade que as pessoas tem por expressar uma opinião com relação a sua situação de trabalho; provoca melhoria nas comunicações; pode evitar que mudanças mal imaginadas sejam postas em prática; desenvolve a capacidade dos subordinados; desenvolve uma mutualidade de interesses entre empregados e administração;

produz soluções engenhosas em situações problemáticas; a maior satisfação gera maior rendimento; o maior envolvimento com o progresso gera um maior comprometimento com as decisões tomadas.

Para Lerner (1991), a administração participativa é uma forma moderna de reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência empresarial com a distribuição dos resultados. O autor desenvolveu uma metodologia de trabalho participativo, a qual objetiva abranger todos os departamentos centrais e unidades da empresa, a fim de obter uma permanente, integrada e evolutiva eficácia de desempenho da força de trabalho.

Em linhas gerais, essa metodologia pretende responder a três perguntas: O que é, quem coordena e como se faz um programa participativo de organização e excelência empresarial? A seguir, detalha-se cada uma delas.

- O que é? É um modelo de gestão humanizada, baseado na equitativa convergência de interesses da diretoria, fornecedores e principalmente clientes, tendo como objetivos criar as melhores condições para a organização atingir os resultados necessários com ampla motivação, humor, humildade.

- Quem coordena? A coordenação é independente e central, trabalha de comum acordo com a diretoria, em estreito contato com os gerentes de órgãos de apoio e unidades em geral. O envolvimento dos participantes dá-se da seguinte forma: seminários para divulgar programa, encontros semanais com gerências, encontros mensais com a diretoria, preparação de lideranças locais e colocação do programa em prática, iniciando pela cúpula.

- Como se faz? Na hipótese de iniciar por uma unidade piloto, cinco passos devem ser seguidos. O primeiro passo é a escolha, por parte da coordenação e funcionários, dos membros que farão parte do conselho representativo. O passo dois compreende a fase de propostas de trabalho feitas pelo conselho, onde se apresenta os projetos para a diretoria, tendo como base a análise custo-benefício. O seguinte é quando a diretoria analisa, decide e comunica suas decisões. O quarto passo é a formalização e obtenção do plano de trabalho, e o último é o desenvolvimento do plano, em nível tático, cujo principal desafio é a obtenção local dos resultados.

O método desenvolvido por Lerner (1991) tem um enfoque técnico, pragmático, composto por uma série de passos. Tal método parece mais consultivo e representativo, haja vista que a empresa analisa sugestões, decide e informa a decisão. Aos trabalhadores cabe a criatividade de novas propostas e a implantação dos planos criados por eles próprios. Parece então, um programa centrado no processo e não nas pessoas.

Para fins deste estudo, entende-se que um estilo gerencial participativo deve promulgar o consenso, a harmonia, a cooperação, além de otimizar em consequência a produtividade, a qualidade e a eficácia, fatores que se acredita serem preponderantes para a sobrevivência da empresa. Se utilizada com maturidade, objetividade e boa dose de paciência, a gestão participativa pode levar a resultados promissores a médio e longo prazos, tanto para empresários quanto para os trabalhadores das empresas.

Todavia, faz-se necessário uma apreciação mais detalhada sobre participação. O próximo item, tem essa intenção.

2.3 Participação

O propósito deste tópico é dar uma visão geral sobre o tema da participação na organização. Inicialmente, faz-se uma pequena introdução e inclui-se um breve histórico sobre o assunto. A seguir, apresentam-se os significados de participação na perspectiva da teoria administrativa.

Na seqüência, descrevem-se as concepções sobre participação nos seus diferentes aspectos, além de conceitos-chave que permeiam o assunto como: alienação, democracia, conflitos, poder, motivação e satisfação. Mais adiante, destacam-se os graus, níveis e condicionantes da participação. Ao finalizar, traça-se uma visão panorâmica da participação direta e indireta, a participação no Brasil e participação nos lucros e resultados da empresa, além das críticas mais comuns à administração participativa.

2.3.1 Conceituação

Existe grande multiplicidade de conceitos sobre participação. Alguns têm origem na ciência política, outros na escola humanista, na teoria das organizações, mostrando os mais diversos significados e conteúdos sobre o tema. Nosso interesse está em conhecer mais profundamente a participação no ambiente organizacional. Ou seja, entender o significado de afirmações do tipo ‘eu faço parte’ ou ‘eu participo daquela empresa’ e assim compreender ‘o que’ e ‘como’ alguém faz algo numa organização.

Em virtude das diversas acepções que o termo emprega, a participação constitui-se como tema central em diversas questões que dizem respeito às organizações, tais como: a distribuição de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, processos e

técnicas de coordenação, integração e tomada de decisão. Assim, os conceitos sempre estão relacionados a alguma dimensão ideológica das práticas sociais e organizacionais.

Participação vem da palavra *parte* e como tal significa o ato ou efeito de participar, que é fazer saber, informar, anunciar, comunicar, ter ou tomar parte, associar-se pelo pensamento ou pelo sentimento (Ferreira, 1986). Mas existe uma lacuna entre fazer parte e tomar parte. Segundo Bordenave (1983), é possível fazer parte sem tomar parte. A segunda expressão representa um nível mais intenso de participação, a participação ativa, na qual o cidadão está engajado e não inerte.

Na participação ativa, são observadas diferenças na qualidade de participação das pessoas. Umas se sentem parte da organização, lhe dedicam sua lealdade com responsabilidade. Outras, embora eventualmente muito ativas e atuantes, não se sentem comprometidas com a organização, não existe uma lealdade comprometida e com facilidade a abandonam para ingressarem em outra.

Bordenave (1983, p.16), considera que a "participação é o caminho natural para o homem experimentar a sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar a si mesmo, e dominar a natureza e o mundo". Além disso, a satisfação de outras necessidades também são importantes como "a interação dos homens entre si, a auto-expressão, o desenvolvimento reflexivo, o prazer de criar e de recriar as coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros".

Dantas (1988,p.43) contempla a participação num contexto macrosocial ao afirmar que ela "é inerente à natureza social do homem, ela só desenvolverá a plenitude do seu potencial em uma sociedade que permita e fomente a participação de todos".

Para Mendonça (1987), alguns estudiosos sobre participação na organização, encaram-na como sucedânea da burocracia, enfatizam as formas como comissões de fábrica, co-gestão, autogestão. Outros, destacam sua tendência à desalienação, e outros teóricos conceituam-na como uma tecnologia para formulação de objetivos, resolução de problemas e mudanças organizacionais, centrada em técnicas de grupo e sustentada na motivação.

Embora tenha os mais díspares empregos, o relevante para o autor é que a participação não é só moralmente recomendável, ela reduz a alienação e aumenta o moral, além do que, no campo organizacional, assegura eficácia, produtividade, estimula a harmonia e enriquece a personalidade.

Katz e Kahn (1987) acreditam que a participação do indivíduo deve resultar em uma variedade de condutas que apoiam a missão organizacional, como maior produtividade e ações espontâneas pelo bem da organização. A auto-realização do indivíduo em auxiliar na

consecução dos objetivos organizacionais é condição básica para internalizar os objetivos organizacionais. Além dos valores que o indivíduo traz consigo, outro fator relevante é o grau em que o indivíduo vê a organização como sua própria criação. Participando em suas decisões e recompensas, a organização se torna parte dele e ela parte dele.

Para Pateman (1992), o importante, a respeito da participação, é que envolve modificação radical na estrutura ortodoxa de autoridade, ou seja, envolve uma reconfiguração do processo no qual a tomada de decisão deixa de ser prerrogativa da gerência e os trabalhadores passam a fazer parte do processo. Então, a participação não abrange somente o nível micro, onde as decisões são abertas a todos que participem das atividades na organização, mas também em nível macro, no qual a participação passa ser entendida como o esforço grupal de vários subconjuntos interrelacionados como sindicatos, organizações patronais e instituições assistenciais.

2.3.2 Histórico da participação

A idéia de participação existe desde a antigüidade. Ela sempre esteve presente na vida do homem. Na *polis*, os gregos concebiam a participação como condicionante da democracia. Então, não se trata de um tema recente, embora a idéia, no ambiente organizacional, tenha tomado corpo a partir deste século.

Muitos dos conteúdos ideológicos da idéia da participação na gestão de organizações remontam às doutrinas sociais do século XIX. A doutrina social da Igreja Católica, por exemplo, foi decisiva no despertar do interesse pela participação na administração. Motta (1984) descreve que no final do século XIX, as questões levantadas pelo Papa Leão XIII consideravam a maior parte dos problemas sociais colocados pelo capitalismo liberal, ideologia predominante no processo de industrialização dos países da Europa. Baseada na autonomia absoluta do homem, essa ideologia desenvolvera o culto do individualismo exacerbado.

O capitalismo liberal estimulado pelo desenvolvimento industrial e pelo enriquecimento da classe burguesa, instalou definitivamente a divisão da sociedade em classes antagônicas, dificultando a definição dos direitos e deveres do capital e do trabalho. Daí resultou a degradação do trabalho humano, convertido em mera mercadoria regida pela lei de oferta e procura, tornando as condições de vida dos trabalhadores cada vez mais desumanas.

Conforme o autor, a encíclica '*Rerum Novarum*' mostrou a forte preocupação do Papa Leão XIII com questões sociais e políticas, sendo compreendida por quatro pontos básicos:

- a terra foi dada para ser aproveitada por toda humanidade, o que não impede que a propriedade privada exista e deva ser preservada pelo fruto do trabalho, entretanto, deve ser administrada para o bem de todos;

- a simples abolição da propriedade privada não levaria à reconciliação das classes, porém a colaboração das classes, que deveriam trabalhar em acordo e harmonia, mantendo o equilíbrio do corpo político;

- o trabalho humano era pessoal, inerente e necessário à pessoa que o exercia, à medida que garantia a manutenção da vida do homem, então, o salário não deveria ser apenas determinado pelo livre acordo entre as partes, mas que não poderia ser inferior à subsistência do trabalhador e;

- por fim, recomendava a criação de sindicatos de trabalhadores, manifestando a satisfação pelos que já existiam, incluindo algumas associações de trabalhadores e empregados que logo desapareceriam.

Embora não falasse diretamente da participação dos trabalhadores, a encíclica identificava a base para a harmonia e o equilíbrio social e político, a partir da colaboração mútua das classes sociais.

Proudhon foi um dos defensores da participação no século XIX, período que iniciou-se a discutir o tema, a partir das doutrinas sociais surgidas com a Revolução Industrial. Ele defendia a propriedade coletiva gerada pelo trabalho coletivo e que, portanto, deveria ser distribuída aos trabalhadores, de modo que cada um recebesse o equivalente à riqueza que gerava. Suas idéias o levaram a desenvolver teorias sobre um sistema de governo: o anarquismo, o qual baseava-se numa organização econômica cooperativista, com a finalidade de salvaguardar a autonomia do indivíduo (Motta, 1981).

Também foi Proudhon quem propôs uma sociedade organicamente autônoma, formada de auto-administrados. Posteriormente, essa proposta foi definida como autogestão, uma das vertentes da administração participativa oposta à heterogestão, a qual era entendida como uma forma de dominação do trabalho pelo capital (Motta, 1981). Mais adiante, a autogestão será melhor detalhada neste capítulo, porém cabe destacar que a idéia de autogestão passou a ser amplamente discutida na década de 60, em países como a França, não só na esfera social, mas sobretudo no campo político, econômico e, conseqüentemente, no empresarial.

Outro antecedente histórico que mostra a idéia de participação foi a Comuna de Paris, em março de 1871. Guillerm e Bourdet (1976) relatam que esse movimento operário ocupou quase toda Paris durante alguns dias, estabelecendo uma espécie de poder autônomo que tinha como bandeira ir contra a ordem das coisas, ou seja, destruir toda a organização do trabalho capitalista e substituí-la por uma organização nova. Aliado a isso, tinha uma dimensão comunitária. O proletariado ocupava lugares abandonados e principalmente fábricas, constituindo uma nova forma de governo, isto é, o autogoverno do povo

Assim, a ligação que se faz entre essa revolução e a participação está basicamente nas atividades operárias, nas oficinas da Comuna que foram modelos de democracia proletária. Conforme os autores, nesses espaços os operários nomeavam seus gerentes, seus chefes de oficina, seus chefes de equipe. Tinham o direito de demiti-los se o rendimento ou as condições de trabalho não fossem satisfatórias. Fixavam seus salários, horários e condições de trabalho, renunciando a autogestão. Paralelamente ao autogoverno dos operários, a Comuna foi autogoverno do povo. Ao mesmo tempo que abolia o patronato e salariado, suprimia também o Estado e sociedade civil, numa crítica à vida quotidiana.

Outras idéias relacionadas à participação também têm raízes longínquas. A participação nos lucros, por exemplo, teve suas primeiras investidas em 1843, na iniciativa privada. Conforme Sarasate (1968) Edmé Jean Leclair foi o pioneiro da idéia. Este era proprietário de um *atelier* de pintura, que lidava também com vidraçaria, percebia os reflexos negativos da situação econômica que dominava a Europa, situação que o levou a distribuir parte dos lucros auferidos durante o ano com seus quarenta funcionários. Com tal postura, o objetivo prático que Leclair tinha em vista foi integralmente conquistado, à medida que os operários começaram a ter um interesse maior pelo êxito do negócio. Além disso, a conduta dos funcionários melhorou, mostrando mais cuidado e consciência no cumprimento de seus deveres, e os excessos de bebidas, freqüentes nos finais de semana, se tornaram raros.

Passando da iniciativa privada para a pública, o autor observa que coube a Napoleão Bonaparte a primeira iniciativa de ordem legal sobre a participação nos lucros. Em 1812, emitiu um decreto regulando a participação dos atores da *Comédie Française* nos lucros das atividades do teatro francês. Os atores, além do ordenado fixo anual, receberiam uma parte dos lucros de administração, calculado ao final de cada ano.

Entretanto, é somente a partir da Segunda Guerra Mundial que a idéia de participação na organização toma corpo, assume forma concreta e sobretudo atrai a atenção dos interessados. Conforme Mendonça (1987), foi nessa época, em diversos países europeus, o estabelecimento ou o restabelecimento por via legislativa ou contratual dos comitês ou

conselho da empresa. Foi também nessa época que introduziu-se o sistema de representação paritária nos conselhos de vigilância das grandes empresas siderúrgicas e minerais da República Federal da Alemanha.

Para Storch (1985), até a década de 60 os estudos sobre participação dos trabalhadores eram bastante limitados. Havia apenas exemplos de aplicação em larga escala, especialmente as empresas autogeridas da Iugoslávia e as indústrias dos *kibbutzim* israelenses. Além dessas experiências, o autor também destaca os trabalhos produzidos nos EUA pela corrente da 'dinâmica de grupo', e na Inglaterra pela corrente 'sociotécnica'.

Mais recentemente, o histórico da participação está relacionado a estudos do pós-guerra no ocidente industrializado. No caso dos Estados Unidos, por exemplo, Storch (1985) considera os seguintes fatores propulsores do interesse por participação:

- A ascensão e o declínio da hegemonia econômica norte americana, e a preocupação crescente com a defasagem na produtividade daquele país, com relação a seus parceiros comerciais.
- Os obstáculos erguidos ao aumento da produtividade pelo padrão adversarial de relações industriais, que se tornou típico naquele país, em particular, pela rigidez e inflexibilidade das definições de cargos, a julgar pela obsessão com descrições nos cargos e manuais de procedimentos.
- A necessidade das empresas buscarem soluções para manifestações dos trabalhadores como absenteísmo, sabotagens e greves, situações promovidas em função da contratação coletiva diminuir a flexibilidade das empresas em demitir ou realocar os trabalhadores.
- A escalada das exigências de trabalhadores em setores industriais mais avançados, visando tarefas mais significativas, à medida que suas necessidades básicas de subsistência passavam a ser atendidas.
- A velocidade das mudanças tecnológicas, que leva administradores a atribuir maior prioridade à capacidade de adaptação às mudanças do que à eficácia operacional, pois estruturas rígidas mostravam-se inadequadas para operar com eficiência os avanços tecnológicos.

Ademais, o interesse pela participação pode ser ilustrado mais recentemente pela experiência japonesa com Círculos de Controle de Qualidade e o Programa de Qualidade Total, mencionados anteriormente.

Em síntese, por meio deste breve histórico da participação é possível perceber a heterogeneidade do tema. Nota-se que as idéias de participação obedecem a razões políticas,

econômicas, sociais e culturais peculiares a cada povo ou nação. O interesse pela idéia vem tornando-se cada vez mais crescente e as experiências levadas a efeito aqui e ali vêm merecendo atenção dos diversos atores envolvidos na questão, especialmente empregados, sindicatos, empresários, governos e intelectuais.

2.3.3 Concepções sobre participação

Há uma variedade de classificações oferecendo panoramas de concepções sobre participação. Essas classificações, devido ao seu alto grau de ideologização, mostram a diversidade sobre o tema, refletindo os vieses de cada autor.

Segundo Dachler e Wilpert (apud Mendonça, 1987), as concepções sobre participação são classificadas em quatro categorias: socialista, democrática, de relações e desenvolvimento humanos e, de produtividade e eficiência. A socialista compreende uma tipologia com origem na visão socialista da sociedade, das relações sociais e das relações de produção, onde tem na Comuna de Paris de 1871, um marco histórico de uma sociedade autogerida. Suas fontes doutrinárias se baseiam nas idéias de Fourier, Proudhon e Marx.

À luz dessa concepção, a questão mais importante a nível organizacional é o problema da alienação, que foi introduzida a partir do capitalismo, ou seja, uma consequência direta da divisão do trabalho, o mal fundamental da Revolução Industrial, contra a qual a participação é o antídoto. Além disso, também abrange a questão do conflito, considerado-o como problema a ser superado tanto nas relações sociais, quanto nas relações de produção.

Nesse sentido, para Mendonça (1987), a visão socialista defende a eliminação do conflito e a instauração de uma sociedade sem classes, a partir da mutualidade de interesses. Constitui-se como concepção política que aspira fundamentalmente a construção de uma sociedade participacionista e autogestionária em todas as esferas que o homem atua, ou seja, nos espaços produtivos, políticos, sociais e culturais.

Ademais, pode-se dizer que essa concepção retrata muito do pensamento de Marx. Este retratava a alienação política, em função de que os homens formam grupos e sociedades e, em particular, criam o Estado, para que seus direitos sejam garantidos e promovidos. Muitas vezes esses grupos, criados pelos homens, assumem existência autônoma e se revoltam contra o homem, privando-o em seus bens e direitos. Isso aconteceu sobretudo com o Estado, que, para Marx, não passa de um instrumento da classe dominante para conservar seu poder sobre outras classes da sociedade (Dantas, 1988).

Quanto à concepção democrática, esta compartilha com a socialista a demanda por participação a nível macro e micro. Advoga que a participação política pura e simples não é suficiente, sendo indispensável em todas as instituições e organizações, pois preconiza a incorporação de valores democráticos no âmbito da empresa. Os patronos dessa corrente são Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville (Mendonça, 1987).

Em essência, o que esta corrente postula não é necessariamente a democracia política, ou uma democracia perfeita, mas sim a incorporação de valores democráticos no âmbito da empresa. Uma democracia perfeita, pressupõe-se que haja êxito em chegar a um acordo, que pode ser total, parcial ou simplesmente pragmático. Através do voto, decisões podem ser tomadas e aplicadas indistintamente, quer as pessoas individualmente as aprovem ou não. A votação implica debate, participação, envolvimento com algo que se quer buscar com consenso coletivo, embora não signifique satisfação total dos indivíduos com a decisão tomada.

A respeito, o pensamento de John Stuart Mill a seguir elucida os efeitos educativos em uma forma de governo democrático, na qual todos participam:

... é evidente que apenas o governo, que pode satisfazer plenamente todas as exigências do estado social, é aquele em que todo povo participa; que qualquer participação, mesmo na menor função pública, é útil; que a participação deve ser em toda a parte tão grande quanto o grau geral de melhoria que a comunidade permita; e que nada menor pode ser definitivamente desejável do que a aceitação de todos para compartilharem do poder soberano do Estado (Lucas, 1985, p.120).

Mais recentemente, uma das mais expressivas adeptas da corrente democrática é Carole Pateman. Para a autora, o desenvolvimento de um senso de eficiência política parece depender de fato da situação de trabalho proporcionar alguma perspectiva de participar das tomadas de decisões. No que concerne à validade empírica da teoria da democracia participativa, Pateman (1992) analisou até que ponto é realmente possível que a indústria seja organizada em linhas participativas. Por isso, advoga a prática democrática em todas as esferas, inclusive a empresarial, como elemento revitalizador da democracia.

Ao tratar-se da concepção que discorre sobre Relações e Desenvolvimento Humanos, percebe-se que esta emerge do ambiente gerencial, ignora o conflito de poder ou de classes e assume que, quando ele existe, pode ser resolvido através de boas relações, isto é, por meio de autêntica e confiante maneira de relacionar-se (Mendonça, 1987).

Nessa perspectiva, autores como Chris Argyris e demais psicólogos humanistas destacam que a divisão do trabalho e a industrialização conduzem a contradições entre

realizações pessoais e demandas organizacionais. Tal situação mostra insatisfação e desmotivação por parte dos empregados, além de ineficiência e estagnação pelo lado da empresa. Assim, conforme Mendonça (1987), os simpatizantes dessa corrente defendem que os trabalhadores menos alienados são também trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos.

O autor acrescenta que nas indústrias, as tarefas tendem a ser isoladas e individualizadas, não permitindo a promoção de relações de companheirismo. A corrente humanista, portanto, vem trabalhar essa dimensão, ao preconizar a necessidade do reconhecimento social, como forma de motivação do indivíduo na organização, enfocando fatores como melhores condições de trabalho e enfatizando os arranjos organizacionais como forma de garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos.

Quanto à corrente que compreende a Produtividade e Eficiência, destaca-se basicamente uma participação na tarefa. Esta, debate-se com problemas básicos de alienação, falta de envolvimento, insatisfação, como as demais concepções, todavia concebe a participação como uma tecnologia social a serviço da gerência, visando maior eficiência e produtividade. Assim, por sua dimensão gerencialista, adota estratégias como forma de motivar os trabalhadores, enfocando o conteúdo do trabalho, a exemplo de estratégias do gênero 'enriquecimento do cargo'. Para Mendonça (1987), essa corrente é basicamente uma participação na tarefa.

Outra tipologia referente aos objetivos da participação é a de Greenberg. Conforme Storch (1985), essa classificação identifica quatro escolas de pensamento bem definidas e bem divergentes, que discordam quanto às formas apropriadas de participar, quanto aos valores a serem atendidos pela participação, e quanto aos resultados previsíveis da participação. São elas: a escola gerencial, os psicólogos humanistas, os democratas clássicos e a esquerda participatória.

Na perspectiva da escola gerencial, a participação é um meio para melhorar o desempenho organizacional, seja através do aumento de produtividade ou através da maior capacidade de adaptação às mudanças. Embora não declarado, outro objetivo adicional da participação parece ser a possibilidade de exercer-se um controle mais eficaz sobre o comportamento dos funcionários, através da transparência que o processo de participação pode ocasionar à organização.

Assim, a corrente gerencial passa a atribuir maior importância à participação, à medida que os administradores se dão conta do rico potencial criativo dos trabalhadores. Então, a visão da participação deixa de ser defensiva, isto é, apenas voltada para reduzir a

alienação, e passa a ser mais agressiva, à medida que abre caminho para canalizar, em benefício da organização, a necessidade do funcionário dar vazão a sua criatividade.

A escola dos psicólogos humanistas preocupa-se estritamente com os efeitos do trabalho sobre o desenvolvimento pessoal e a saúde mental do trabalhador. Seus argumentos geralmente estão associados às concepções teóricas de Maslow e Argyris. Assim, enfatizam que os trabalhadores necessitam de oportunidades para se auto-realizarem no trabalho, sendo que na falta destas eles se sentirão alienados. Uma das premissas dessa corrente é que indivíduos menos alienados são trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos. Contudo, a conexão entre alienação e produtividade não é tão simples assim, pois a relação entre estas depende de outras variáveis sociais e estruturais, principalmente das organizações em apreço.

A corrente dos democratas clássicos possui uma perspectiva social mais ampla para o local de trabalho. Considera a apatia dos indivíduos como prejudicial à qualidade do processo de decisão e perigosa para as instituições democráticas. Postula, então, que as pessoas só adquirem comportamentos democráticos se viverem em ambientes que as encorajem a participar em todos os níveis e atividades, tais como a escola, o governo e o trabalho. Sua base conceitual tem origem nas teorias democráticas de Rousseau, John Stuart Mill e Tocqueville, pois o foco principal dessa corrente é a dinâmica que se estabelece entre o desenvolvimento pessoal e a participação individual no controle das instituições sociais que regulam a vida das pessoas. Assim, ao considerarem a educação, em seu sentido amplo, como principal função da participação, os democratas clássicos vão além das preocupações com alienação e produtividade, à medida que definem o papel político da participação para o ambiente das organizações.

A esquerda participatória, embora compartilhe com os democratas clássicos sobre a participação em todas as instituições sociais, vê a participação como um meio das classes dominadas se educarem para a liderança de uma sociedade socialista. Para esta, a participação na organização vai além das questões ligadas a situação do trabalho, pois configura-se em um meio dos trabalhadores se educarem quanto às questões mais amplas da organização e da economia, à medida que sua meta principal é o desenvolvimento de uma classe operária competente para a derrubada do capitalismo. As raízes desta corrente estão nas concepções de Marx e Gramsci, as quais vêem a participação em comissões de fábrica como um caminho para a consciência de classe e para evitar o centralismo burocrático nos partidos e sindicatos.

Ao concluir este item, que visa esclarecer brevemente as concepções de participação, cabe ressaltar que o termo participação não caracteriza obrigatoriamente uma posição ideológica ou uma doutrina definida, pois acredita-se que os modos de participação

podem se desenvolver de maneira essencialmente pragmática. A partir da definição destas correntes que permeiam a participação, identifica-se os diversos objetivos que se pretende alcançar com a administração participativa.

Nesse sentido, acredita-se que Storch (1985) abrange com coerência os objetivos genéricos da gestão participativa, ao explicar as concepções da participação a partir da classificação de Greenberg. Esses objetivos refletem, dentre outros, as responsabilidades sociais da empresa, o equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos, a cultura democrática, a redução da alienação, a utilização de todo o potencial das pessoas, a diminuição de conflitos através da cooperação, a satisfação das pessoas e uma maior competitividade nas organizações.

2.3.4 A participação na teoria administrativa

Conforme Motta (1981a) uma série de fatores servem como base para o desenvolvimento da teoria da participação, dentre eles a democratização das relações sociais, a consciência de classe e agrupamentos profissionais, a velocidade das mudanças e a intensidade da comunicação.

Os processos de democratização nas relações em instituições sociais como família, escola, empresa têm pressionado mudanças significativas e anseios por maior envolvimento entre seus pares. A emergência da consciência de classe demonstra novas perspectivas nas relações de trabalho, como a busca acentuada por participação nas decisões que afetam as diversas classes profissionais como acordos trabalhistas entre sindicatos e empresários.

Um maior acesso ao conhecimento e a elevação no nível educacional mostram o aumento de aspirações dos indivíduos, o que possibilita o desenvolvimento de uma consciência crítica em relação ao contexto sócio-econômico e cultural. A intensa velocidade nas mudanças torna obsoletos produtos, serviços e muitas das estruturas organizacionais existentes, fazendo-os vulneráveis ao ambiente externo, o que exige respostas imediatas às constantes exigências do mercado.

O desenvolvimento dos meios de comunicação possibilita às pessoas, o acesso a informações que antes eram privilégio de poucos e, paralelamente, aguça-se o debate ideológico entre as diversas camadas da sociedade.

Além disso, o avanço tecnológico e a diversidade das especializações nas empresas estão redistribuindo o conhecimento e possibilitando a resolução interna de

problemas. Isso reflete que as relações interpessoais nas organizações estão mudando, havendo maior exigência de democratização do poder.

Apesar de só na atualidade a participação estar assumindo as feições de algo necessário e inevitável nas empresas, constata-se, através da história da teoria administrativa, que a participação não é uma preocupação apenas de agora. A participação, se entendida como uma forma da empresa se beneficiar da criatividade e experiência do trabalhador em melhorar seus métodos de trabalho e ampliar sua produtividade, já era considerada desde a Teoria Clássica, embora com características peculiares à época.

A seguir, apresenta-se o significado de participação segundo as várias teorias de administração.

2.3.4.1 Teoria Clássica

A estrutura organizacional no início do século XX estava baseada na divisão do trabalho, o que se acreditava proporcionar mais economia no tempo de fabricação, promovendo melhor destreza entre os operários, a medida que cada trabalhador especializava-se em uma única etapa do processo produtivo. Adam Smith, em seu livro "A Riqueza das Nações", justificava a vantagem da divisão do trabalho ao explicar o processo de fabricação de alfinetes. Acreditava que a grande vantagem da divisão do trabalho estava no trabalho total fragmentado em operações simples, pequenas e separadas, nas quais cada trabalhador pudesse se especializar e assim, a produtividade total se multiplicava geometricamente (Stoner e Freeman, 1996).

Contudo, a divisão do trabalho trouxe consigo a necessidade de controle dos trabalhadores nas diversas tarefas do processo produtivo. Para cada tarefa era fundamental não haver erros que comprometessem todo o processo produtivo, logo parecia ser inevitável um controle dos operários através dos chamados encarregados, destinados a controlar operários e coordenar atividades no processo de industrialização. É também nessa fase que surge a necessidade de documentos formais, explicando com detalhes todas as atividades preconizadas no modelo.

Sendo assim, o desenvolvimento industrial da época fez surgir novos princípios no modo de gerir as organizações, surgindo o que se chama hoje de Escola Clássica de Administração. As organizações, então, passam a ser compreendidas como empresas racionais, ou seja, organizações com objetivos próprios, estruturas formalizadas e diferenciadas entre si.

Concebidas como máquinas, as organizações não mantinham qualquer relação com o exterior. Nessa fase, as pessoas são interpretadas como seres econômicos, as quais procuram o máximo dinheiro com o mínimo trabalho, pois o trabalhador era conceituado como um ser indolente que precisava ser controlado. Por isso, empresários da época entendiam que quanto mais ocupação e controle, menos desperdício de tempo e com isso, o trabalhador não teria livre arbítrio, ou seja, sua participação e envolvimento na organização eram limitados à execução da tarefa conforme determinação dos superiores (Rocha e Cruz Júnior, 1999).

Todavia, a Escola Clássica de Administração foi fundamental para a evolução da ciência da administração, por caracterizar-se como base para as abordagens posteriores, além de sua influência como primeira escola a tratar a administração como ciência, embora se restringisse mais estritamente à área industrial.

Baseava-se em dois princípios fundamentais: a melhor maneira de fazer um trabalho é através do estudo sistemático e da aplicação de princípios científicos e; cabe aos gestores determinarem com precisão o que cada operário deve fazer, assegurando-se através do controle rígido que instruções sejam cumpridas. Desse modo, o máximo de eficiência era obtido nas indústrias, os trabalhadores eram concebidos como máquinas e não lhes cabia o pensamento e o raciocínio, mas sim a seus superiores (Rocha e Cruz Júnior, 1999).

Federick W. Taylor, pioneiro da Administração Científica mostrou através de quatro princípios básicos o modo de administrar nas organizações. Conforme Rocha e Cruz Júnior (1999), esses princípios compreendem: planejamento, preparação, controle e separação entre concepção e execução do trabalho. O enfoque administrativo tinha como preocupação básica o controle dos operários, por isso a ênfase na centralização da tarefa e no controle de trabalhadores. O taylorismo, então, configurava-se em um instrumento para assegurar o controle geral nas situações de trabalho como um meio de chegar-se à geração do lucro.

Taylor conceituou como cooperação a 'divisão equânime' das tarefas diárias entre gerentes e trabalhadores. Considerava a cooperação entre ambos uma forma de aceleração do trabalho, no entanto, cabia à gerência a atribuição de impor padrões e forçar a cooperação através da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho. Desse modo, na perspectiva taylorista, existia embora de forma tênue, a idéia de participação do trabalhador, no sentido de propor sugestões acerca dos métodos de trabalho. Ao trabalhador era dado o direito de sugerir aperfeiçoamentos, todavia, tais sugestões deveriam ser analisadas cuidadosamente pelos administradores. Então,

o estímulo à participação e à iniciativa do trabalhador deveria ser dado, porém em condições consideradas adequadas pela direção (Taylor, 1966).

Além de Taylor, outros teóricos também se empenharam em desenvolver princípios gerais aplicáveis a qualquer organização. Henry Fayol, por exemplo, centralizou seus estudos analisando a organização como um todo, ao contrário de Taylor que preocupou-se basicamente com a tarefa.

Fayol (1989) elucidava o tratamento justo dos empregados por parte da direção e acreditava que nas organizações bem sucedidas havia tendência de estabilidade de pessoal. Preconizava a iniciativa, no que diz respeito ao incentivo à criatividade, pois não concebia operários como máquinas, mas sim como novas fontes para o enriquecimento da empresa, enfatizando a importância do espírito de equipe, harmonia e entendimento entre os membros da organização. Assim, Fayol já contemplava maior participação entre os atores organizacionais, embora seu foco de interesse estava no gerenciamento e particularmente no gerenciamento de mais alto nível.

Considerava que ao administrador cabia planejar o futuro da empresa, desenvolver uma estrutura com objetivos de estruturar e implementar as atividades organizacionais unindo recursos humanos e naturais, assegurar que todos desempenhassem suas funções no interesse na empresa, coordenando harmoniosamente as atividades e verificando se planos e metas estavam sendo atingidos e corretamente implementados.

Portanto, Fayol tratou a participação como 'iniciativa' dos subordinados para conceber e executar. Ao mesmo tempo, recomendava aos chefes que era necessário ter muito tato e certa dose de virtude para exercitar e manter a iniciativa de todos dentro dos limites impostos pelo respeito da autoridade e disciplina. Então, o chefe deveria sacrificar, algumas vezes, seu amor próprio para dar satisfação dessa natureza a seus subordinados (Fayol, 1989).

Além de Taylor e Fayol, o sociólogo alemão Max Weber também teve papel importante nas ciências administrativas. Seu interesse estava nas consequências sociais da proliferação do estilo de gestão da época e nos efeitos que trazia sobre o lado humano da sociedade. Para Weber (1978), cada época caracterizou-se por um sistema político e social, por uma elite que para manter sua legitimidade desenvolveu um aparato administrativo a fim de manter tal legitimidade com a finalidade de referendar autoridade e poder de classes dominantes.

O autor identificou três tipos de autoridade: racional-legal, tradicional e carismática. A racional-legal reflete um tipo de dominação que respalda sua legitimidade num caráter prescritivo e normativo da lei. A tradicional está pautada nas crenças e costumes,

explicando a legitimidade através da tradição, onde subordinados aceitam as ordens superiores como legítimas, as quais são emanadas de hábitos e costumes tradicionais e fatos históricos. A carismática constitui outra variação de autoridade, onde trabalhadores aceitam a autoridade com confiança e lealdade de quem as determina, são dominados por um líder que possui um carisma singular, o qual tem o poder de mando e a ele cabe lealdade e confiança.

Sendo assim, a autoridade racional-legal estudada por Weber, representa o exercício da autoridade e da dominação através da administração. O tipo mais puro do exercício dessa autoridade legal é aquele que emprega um quadro administrativo burocrático. Caracteriza-se por princípios hierárquicos onde relações chefe-subordinado são preenchidas por cargos de direção, chefia e cargos subalternos, de modo que para cada grupo de trabalhadores sempre haverá uma supervisão.

Ademais, a avaliação e seleção dos funcionários está em função da competência técnica. O comportamento na organização deve ser formal, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que foram destinadas. Nesse modelo, o funcionário burocrata não é proprietário de seu posto, as funções e o cargo que ocupa não lhe dão nenhum direito de posse privada dos meios de produção da organização onde atua, embora o emprego seja fixo e com uma carreira regular. Assim, o desempenho de cada cargo pressupõe a divisão do trabalho, permitindo um aumento de produtividade e eficiência organizacional ao mesmo tempo que promove o exercício da autoridade.

Para Weber, a autoridade legal estava pautada na aceitação da validade das seguintes idéias: toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, visando a fins utilitários, valores racionais ou ambos; todo direito consiste num sistema integrado de normas abstratas; a pessoa que representa tipicamente a autoridade, ocupa um cargo; apenas na qualidade de membro de uma organização é que a pessoa obedece a autoridade; os membros da organização não devem obediência àquele que representa a autoridade, mas sim à ordem impessoal (Campos, 1978).

Assim, a participação dos indivíduos no modelo burocrático estava restrita ao envolvimento destes no tocante aos níveis hierárquicos que estavam vinculados, conforme regulamentos e normas prescritas, ou seja, a participação era concedida de maneira formal, racional e impessoal. Além da ênfase na competência técnica, o envolvimento dos indivíduos tinha um caráter meritocrático, à medida que as avaliações de desempenho eram feitas com base no mérito.

Percebe-se, então, que o modelo burocrático dá ênfase à profissionalização do trabalho, pois não contempla situações como o nepotismo, além de dificultar a corrupção.

Enfatiza a equidade das normas burocráticas, baseadas em padrões de justiça e igualdade. Assegura a cooperação entre grande número de indivíduos sem que esses indivíduos se sintam necessariamente cooperadores, em função que cumprem as regras principalmente porque os fins alcançados pela estrutura total são altamente valorizados e cada qual deve fazer a sua própria parte para que o objetivo seja alcançado.

Embora muitas críticas se façam à burocracia, Campos (1978) afirma que ela ainda é indispensável para o atendimento das necessidades da administração de massa. É sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica, constituindo-se no tipo mais racional de administração, independente do sistema econômico que atue, embora seu desenvolvimento tenha ocorrido essencialmente no sistema capitalista.

Todavia, Morgan (1996) acredita que o potencial da burocracia reside na capacidade de rotina e mecanização da vida humana, o que corrói o espírito humano e a capacidade de ação espontânea. Para o autor, Weber reconheceu as graves consequências políticas que a burocracia poderia trazer ao minar o potencial de formas mais democráticas de organização e, a partir de suas concepções clarifica-se como o processo de racionalização constitui uma forma de dominação, a medida que se fica, cada vez mais, sujeito a regras e procedimentos, mesmo que demonstrados através de pequenas influências de comando.

Sem dúvida, a burocracia marcou o modo de administrar empresas, embora na atualidade, tenha se mostrado rígida, impessoal e formalista para acompanhar as mudanças aceleradas do nosso tempo, face às tendências econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que surgem a cada dia.

Contudo, ao mesmo tempo que a Teoria Clássica desenvolvia-se, surgiam questionamentos sobre as formas de administração, ressaltando posições favoráveis ao lado humano das organizações. Nesta fase de transição, Mary Parker Follet, uma cientista política, tinha a convicção de que ninguém poderia ser uma pessoa inteira se não fizesse parte de um grupo. Defendia um modelo comportamental de controle organizacional, onde o controle deveria ser patrocinado pelo grupo de trabalho e orientado para o mesmo (Stoner e Freeman, 1996). Assim, Follet entendia que as organizações deveriam ser estruturadas de forma que o gestor pudesse exercer o poder 'com' e não 'sobre' seus subordinados, ao acreditar que a distinção entre aqueles que davam ordens e os que recebiam ordens obscurecia a eficiência organizacional.

2.3.4.2 Escola das Relações Humanas

A teoria organizacional tomou novos rumos ao final dos anos 20, surgindo o movimento das Relações Humanas com princípios basicamente opostos à Escola Clássica. Nessa corrente, a visão de homem é composta por um ser fundamentalmente emocional, não apenas um homem econômico-racional. As organizações, então, passam a ser formadas por estruturas, regras e normas mais informais, mas ainda como sistemas fechados, sem influências do meio externo.. Além disso, essa corrente humanista apresenta-se mais adequada para influenciar o desempenho e comportamento dos indivíduos nas organizações.

Embora a Escola de Relações Humanas preconizasse que as organizações não deveriam ser geridas como máquinas sem considerar o fator comportamental, essa corrente As experiências de Hawthorne são um marco importante nos estudos do comportamento humano nas organizações. Basicamente o efeito Hawthorne mostrou a possibilidade de que trabalhadores que recebem especial atenção apresentam um melhor desempenho, simplesmente por terem recebido tal atenção (Stoner e Freeman, 1996). Assim, as experiências com trabalhadores da Western Electric em 1927, desenvolvidas por Elton Mayo e sua equipe, mostraram que não eram as condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas sim o fato dos trabalhadores estarem sendo investigados.

Com os estudos de Hawthorne percebeu-se que aumentando o moral dos trabalhadores conseqüentemente iria aumentar-se o desempenho destes. Com isso, identificou-se a importância de se ter um grupo de trabalho satisfeito e motivado, levando a aumentos de produtividade surpreendentes. Percebeu-se a necessidade de reconhecimento, segurança e o sentimento de pertencer ao grupo no ambiente de trabalho, fatores bem representativos além dos incentivos de caráter pecuniário, além da importância de haver grupos informais, onde o trabalho passa a ser compreendido como um processo coletivo e como uma atividade cooperativa.

A partir desses estudos, cientistas do comportamento conceberam uma melhor compreensão sobre a motivação humana, comportamento de grupos e relações interpessoais no ambiente de trabalho, além da importância do trabalho na socialização do homem. Com isso, permitiu-se que administradores se tornassem mais sensíveis no comportamento eficaz com seus subordinados, oferecendo novos *insights* em áreas como liderança, solução de conflitos, relações de poder, mudança e comunicação organizacional (Stoner e Freeman, 1996).

A Escola das Relações Humanas teve seu ápice no final dos anos cinquenta e início dos anos sessenta, fase que exigia um novo tipo de organização e administração, momento que a organização burocrática não satisfazia mais as necessidades da época. As mudanças eram cada vez mais rápidas e o sistema moroso, pesado e inflexível, característico das burocracias, deveria ser revisto. O comportamento gerencial começou a mudar, implementam-se estilos gerenciais mais democráticos, caracterizados pela confiança nos trabalhadores, participação no processo de decisão, comunicação mais estreita entre direção e subordinados e uma maior motivação para o trabalho.

A partir das sendas que abriu no campo do comportamento humano, a Escola de Relações Humanas, alterou radicalmente a visão de liderança. Em decorrência, alterou os modelos de administração orientados para produtividade, através de métodos de integração que levassem em consideração as necessidades psicológicas e sociais dos trabalhadores. Nesta nova concepção, os modelos de liderança enfatizavam o 'papel da comunicação e da participação' (Wahrlich, 1986).

Nesse contexto, a participação, fica associada ao conceito de liderança, pois estimulava não somente a participação dos indivíduos na solução de problemas relativos às tarefas, mas sobretudo nos problemas vividos pessoalmente pelos trabalhadores. Então, via na motivação, a grande possibilidade de levar o indivíduo a atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, a liderança mais eficaz seria aquela que possibilitasse aos subordinados a oportunidade de dar opiniões sobre o seu próprio trabalho e, em consequência dessa prática, colaborar para seu aperfeiçoamento, estando sujeito a um controle por resultado e nunca por uma supervisão cerrada (Raiser, 1988).

Nesse contexto, a integração de necessidades individuais e organizacionais mostrou como estruturas burocráticas, estilos de liderança e a organização do trabalho poderiam ser transformados, mostrando uma poderosa força de fazer que funcionários envolvidos com o trabalho se sentissem mais úteis e importantes, com mais autonomia, responsabilidade e reconhecimento. Contudo, tal estilo de gestão mostrou-se atrativo, haja visto que o enriquecimento de cargos aliado a um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surgiu como alternativa para que empregados trabalhassem mais motivados sem ganhar mais dinheiro para isso (Morgan, 1996).

Assim, embora enfatizando a participação do trabalhador nas decisões, a situação não ocorria de forma paritária. A participação existia e era estimulada, contudo sua amplitude variava de acordo com a situação e o padrão de liderança adotado (Motta, 1984). Na realidade, o trabalhador a reforçava. Mesmo com estas limitações, é a partir da Escola de

Relações Humanas que o conceito de participação, como fator motivador para o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, passa a ter relevância na teoria administrativa.

2.3.4.3 Abordagem Comportamental

Alguns cientistas do comportamento, como Argyris, Maslow e McGregor, ampliaram o conceito de 'homem social', aquele motivado pelo desejo de criar relações com outros, simpatizantes com a Escola das Relações Humanas. Esses pesquisadores acreditam no conceito de 'homem que se auto-atualiza', um conceito mais acurado para explicar as motivações humanas. Maslow desenvolveu uma teoria fundamentada na hierarquia das necessidades básicas do ser humano, que compreendem necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e auto-realização. De acordo com o autor, a satisfação de tais necessidades pelo indivíduo influencia seu envolvimento mais efetivo no trabalho, apresentando maiores índices de produtividade e melhor relacionamento com os companheiros (Stoner e Freeman, 1996).

As necessidades fisiológicas, de segurança e estabilidade são em geral (mas nem sempre) atendidas satisfatoriamente, entretanto as necessidades de participar e de ser amado mais difíceis de serem satisfeitas, geralmente são sentidas mais estritamente no ambiente familiar, e também afetam o ambiente de trabalho. Os empregados, a não ser que se sintam parte integrante de fato da organização, irão sentir-se frustrados por uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada. Assim, a participação dá ênfase ao reconhecimento, ao sentir-se estimado no trabalho, através do desejo de realização e competência, assim como do desejo de *status* e reconhecimento. Em suma, as pessoas querem sentir que são boas naquilo que fazem e que estão realizando algo importante quando fazem seu trabalho (Stoner e Freeman, 1996).

Chrys Argyris também argumentava em favor de um projeto organizacional que atendesse melhor às necessidades humanas e aumentasse a satisfação dos participantes da organização. Como McGregor, era a favor de dar muito mais independência e poder de tomada de decisão aos empregados, e de criar uma cultura organizacional mais informal (Stoner e Freeman, 1996). Assim, a participação estava afeta ao estímulo às atividades cooperativas em relação ao trabalho, a medida que se percebia que através da troca de informações, do entrosamento de aptidões, valores e expectativas dos indivíduos, a empresa

se beneficiava com a participação, eliminando resistências à mudanças organizacionais e aumentando a motivação e produtividade.

McGregor (1960) entende que a participação cria oportunidades para que as pessoas influam em decisões que as afetam. Tal influência pode variar de quase nada até total. Usualmente, o termo tem sido aplicado aos casos onde o subordinado aumenta sua influência em assuntos da alçada do seu superior. Conforme esse autor, participação é um caso especial de delegação no qual o subordinado ganha maior poder de controle e maior liberdade de escolha.

2.3.4.4 Teoria Sistêmica

Na concepção dos teóricos da Teoria Sistêmica na Administração, as organizações são sistemas abertos, intencionalmente construídos para se atingir determinados objetivos, compostos por diversas partes interrelacionadas e em interação com o meio ambiente. Dois dos principais teóricos desta abordagem são Katz e Kahn, que nos anos sessenta procuraram entender a psicologia organizacional através dos comportamentos dos indivíduos nas organizações.

A Teoria do Sistema Aberto dá ênfase à relação última entre a estrutura organizacional e o meio que a apóia, porque sem *inputs* continuados a estrutura em breve se desmoronaria. Identifica sistemas sociais através de suas relações com as fontes de energia para sua manutenção e, conforme consideram os autores, o esforço e a motivação das pessoas constituem a principal fonte de energia de todas estruturas sociais. Assim, a teoria integra os fatores sociológicos e psicológicos nas organizações através do sistema aberto, ou seja, ciclos repetitivos de *inputs*, transformação, *output* e *input* renovado, os quais compreendem o padrão organizacional (Katz e Kahn, 1987).

A partir de enfoque psicológico, os autores destacam que há três tipos de forças envolvidas na redução de variabilidade humana aos padrões solicitados pelo funcionamento organizacional: as pressões do meio ambiente geradas por uma determinada situação, os valores e expectativas compartilhados e a imposição de regras. Os padrões formais de comportamento são conseguidos através de imposição de regras, são comportamentos em papel, sancionados por normas e justificados por valores.

Os papéis, normas e valores, a partir da análise destes autores, fornecem bases interrelacionadas para a integração nas organizações. Tal processo de integração inclui subsistemas: técnico (produção apoiada por subsistemas de obtenção, disposição e relações

institucionais), de manutenção (atrai e mantém as pessoas em seus papéis funcionais), adaptação (refere-se à mudança organizacional) e gerencial (relativo àqueles que administram a organização). Assim, os autores preocupam-se em explicar a psicologia social das organizações através dos mais díspares papéis desempenhados no ambiente organizacional, suas funções e influências na eficácia organizacional.

Quanto à participação, Katz e Kahn (1987) enfatizam que está estritamente relacionada à estrutura burocrática, em função dos conflitos entre expectativas democráticas das pessoas e sua real participação na tomada de decisão. Contudo, cada vez mais, o nível de expectativa tem sido elevado, de modo que os indivíduos em todas as organizações desejam sentir um certo relacionamento com a formulação de política que afeta suas vidas. Muitas vezes essas relações são prejudicadas e os efeitos do conflito entre as expectativas ascendentes de envolvimento e as dificuldades de comunicação e participação numa estrutura de tomada de decisão podem ter efeitos mal-adaptativos

Para os autores, esses efeitos podem produzir apatia de certos indivíduos, os quais se vêem fora do sistema, sem qualquer esperança; isso pode ocasionar conformidade cega entre aqueles que aceitam o sistema e seus requisitos normativos como exigências externas sobre si mesmos e para as quais não têm responsabilidade; além de poder resultar em fermentação sem forma definida, em rebeldes sem causa, em demonstrações sem alvo apropriado. Todavia, cabe destacar que as soluções adaptativas para tais conflitos incluem, dentre outros, certo grau de descentralização da tomada de decisão nas subestruturas; além de que formas democráticas podem ser instituídas através de uma mudança na fonte de autoridade, dos dirigentes para os membros da organização.

2.3.4.5 Teoria Contingencial

Considerada um prolongamento da Teoria de Sistemas, essa teoria define que estrutura e comportamento de uma organização dependem de várias variáveis situacionais como ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Também contempla a concepção das organizações como sistemas abertos, cujo funcionamento depende da interface com o ambiente externo e de variáveis situacionais.

O fator tecnologia concebe uma transformação substancial na relação homem-máquina. À medida que se oferece diferentes produtos, diferentes tecnologias são apresentadas e a implementação de tais tecnologias promovem mudanças significativas no

funcionamento das organizações, no campo das relações interpessoais, comunicação, organização do trabalho, estruturas e *design* organizacional (Rocha e Cruz Júnior, 1999).

A incerteza ambiental é outra variável da corrente contingencial, haja vista que a previsão torna-se tarefa arriscada em função da incerteza ambiental, prejudicando o controle de ações internas e externas (consumidores e fornecedores) à organização. Além disso, o tamanho da organização também deve ser visto como variável que condiciona a estrutura e as práticas com vistas à eficiência, onde formas de controle centralizadas e personalizadas são mais apropriadas para pequenas organizações, enquanto que o controle descentralizado e a impessoalidade são mais adequados para grandes organizações.

Em suma, vários estudos foram importantes para estabelecer a relação entre ambiente e estrutura das organizações. Autores com Burns e Stalker foram pioneiros nestes estudos. Em 1961, os autores identificaram cinco tipos diferentes de ambiente, tendo em vista o grau de incerteza, variando do estável ao incerto. Também identificaram duas formas básicas ou ideais de estrutura: a mecanicista e a orgânica. Os estudos feitos pelos autores em cerca de 20 empresas mostraram que estruturas mecanicistas adaptam-se melhor a ambientes estáveis, enquanto que as orgânicas são as mais indicadas para ambientes incertos (Rocha e Cruz Júnior, 1999).

Sendo assim, é possível confirmar que a estrutura mecanicista, afim à Escola Clássica é caracterizada pela especialização de tarefas, onde deveres, responsabilidade e métodos são claramente definidos e há uma clara estrutura hierárquica pautada na lealdade e obediência aos superiores. Em contraste, a orgânica possui mais semelhanças com a corrente das Relações Humanas, onde há mais flexibilidade, estrutura interrelacional de controle, autoridade e comunicação, o trabalho em grupo é fomentado e o prestígio do trabalhador é definido pela contribuição que exerce ao grupo em relação à sua posição hierárquica. Na verdade, os autores não rejeitam nenhuma das duas escolas, apenas distinguem que dependendo da natureza do ambiente, um ou outro estilo de gestão são mais aptos a operarem com sucesso.

Já no final da década de sessenta, os enfoques estão em estudar fatores como integração e diferenciação nas organizações. A integração representa o grau de semelhança de estruturas, práticas e objetivos, enquanto que diferenciação entende-se como o grau de distinção entre os departamentos. De modo geral, quanto maior for a interdependência, maior a integração, todavia nem sempre esta é uma tarefa fácil. Lawrence e Lorsch citados por Rocha e Cruz Júnior (1999) concluíram que organizações mais eficientes tendem a ter adequação à estrutura e coordenação de departamentos e à incerteza do ambiente, de modo

que empresas de maior sucesso atuam em ambientes de grande diferenciação e conseguem alto grau de integração. Em contrapartida, nas empresas que têm estruturas, práticas e procedimentos diferenciados não é fácil evitar-se o conflito. Os autores entendem que os gestores que lidam com conflito de forma satisfatória, baseiam-se principalmente no conhecimento e na competência, não na autoridade formal. Assim, entende-se que a obtenção de diferenciação e integração não dependem predominantemente de uma hierarquia formal.

Ao estudar a evolução histórica das grandes empresas americanas, Chandler (1998), verifica que a estrutura organizacional está continuamente ajustada à estratégia das empresas. Para o autor, uma estratégia de inovação requer estruturas flexíveis e simples com reduzida divisão do trabalho e pouca formalização, enquanto que estratégia de diminuição de custos, por exemplo, requer estruturas que assegurem estabilidade e eficiência, sendo mais centralizadas e formais.

Nesse sentido, cabe salientar que o modelo contingencial está pautado na racionalidade das estruturas e normas e da autoridade formal, as quais respondiam às influências macroambientais. Tal teoria mostrou ser adequada num período de mudança tecnológica e de rápido crescimento e, por caracterizar-se como uma abordagem racional, procurou correlacionar a estrutura com variáveis contingenciais como dimensão, tecnologia e ambiente. Assim, as organizações passam a ser entendidas como sistemas sociais com culturas próprias, onde a luta entre indivíduos e grupos visa a conquista dos objetivos de cada parte.

2.3.4.6 As novas tendências

A partir da década de setenta, o poder nas organizações passa a ter um estudo mais aprofundado. É neste período que a dimensão política aparece em maior evidência, analisando a importância de comportamentos individuais e coletivos como forma de desenvolver-se estratégias e comportamentos nas organizações. As estruturas organizacionais deixam de ser determinantes de fatores ambientais, tecnológicas e de mercado e passam a dar maior enfoque para as estratégias internas, criando-se novas estruturas na tomada de decisão como forma de otimizar resultados.

Crozier (apud Rocha e Cruz Júnior, 1999), apresenta os postulados da análise estratégica nas organizações ao inferir que cada indivíduo tem seus objetivos próprios, os quais procura desenvolver no ambiente organizacional. A estratégia dos atores na organização geralmente é racional embora limitada, haja visto que cada trabalhador exerce poder tanto

sobre a organização quanto aos membros da mesma. Quanto às relações de poder, estas podem coincidir ou não com o poder distribuído por uma estrutura formal. Em resumo, o que Crozier salientou é que mesmo nas estruturas organizacionais burocratizadas, o poder é exercido só em parte, ou seja, o controle do comportamento humano é sempre uma incerteza.

É na década de 80, que Mintzberg (1983) relaciona as estruturas organizações em faixas de poder, configurando o poder conforme as estratégias e objetivos da organização, dos indivíduos e dos grupos. Na visão do autor, estruturas simples tendem ao poder mais centralizado e a uma supervisão direta, enquanto que nas burocracias a descentralização é limitada, característica em organizações de maior porte, com comportamentos formais e burocratizados.

Todavia, os estilos gerenciais mudaram bastante de Taylor para cá. A essência da gestão que consistia em fazer com que operários aplicassem as idéias dos gestores foi ampliada e o modelo de gestão mostrou como as organizações podem ser bem sucedidas se conceberem gestão num contexto amplo, mobilizando os recursos intelectuais de todos os trabalhadores das empresas. Na administração de empresas japonesas, por exemplo, entendem-se que somente com a participação de todos os empregados é que a organização pode enfrentar turbulências do ambiente. Nesse sentido, o estilo japonês de gestão com princípios de qualidade considera a tomada de decisão e a responsabilidade como de caráter coletivo, existe preocupação com toda a organização embora haja mecanismos implícitos de controle e as carreiras não são tão especializadas como no modelo americano. Assim sendo, parece ser consenso que o sucesso do modelo japonês está baseado na forma como são vistos os recursos humanos.

Novas perspectivas no estudo das organizações podem ser apresentados na visão de alguns autores da década de 80. Basicamente, os trabalhos, embora distintos, procuram prever como as empresas devem se organizar para serem bem sucedidas no futuro. Peters e Waterman, por exemplo, defendem que existem atributos que caracterizam as empresas de sucesso, tais atributos são praticamente opostos aos descritos nas teorias tradicionais. Ao criticarem a abordagem racional, por considerá-la limitada e conservadora, acreditam que esta serve como suporte e não como forma de substituir o julgamento humano, haja vista que consideram a liberdade dada aos gestores e trabalhadores uma forma de se vivenciar diferentes soluções, o que distingue as empresas bem sucedidas.

Em linhas gerais, os atributos compreendem inclinação para a ação, através de mecanismos conexos com a fluidez organizacional, como por exemplo, círculos de qualidade, grupos de trabalhos, grupos de projetos. A proximidade com o cliente, por sua vez, mostra

que empresas de sucesso sublinham a importância do cliente em detrimento da tecnologia e da baixa de custos. Autonomia e espírito de empresa constituem-se em atributos que encorajam processos de comunicação mais informais, ao tratar-se trabalhadores como parceiros, com respeito e dignidade, consegue-se aumentos de produtividade e qualidade, despertando-se energias e talentos nas pessoas que atuam na organização. Formas simples e pequenas no modo de administrar empresas têm mostrado eficácia, o que segundo Peters e Waterman (1989) tem se configurado em empresas inovadoras, anti-hierárquicas, com sistemas de retribuição baseados no contributo de cada um para a organização e não com base funcional.

O modelo pós-empresarial de Kanter complementa e desenvolve o trabalho de Peters e Waterman, tentando prever como é que as organizações serão no futuro se pretenderem ter sucesso. Conforme o autor, as empresas do futuro devem prosseguir as seguintes estratégias: reestruturar a fim de encontrar sinergias, abrir fronteiras para formar alianças estratégicas e encorajar a inovação e o espírito da empresa. A sinergia acontece quando o todo é maior do que a simples soma das partes, ou seja, significa dizer que as atividades fundamentais devem ser eficientes, o que pode ser conquistado através da informatização, aumento de responsabilidades das unidades e contratação de serviços terceiros. O resultado de desta estratégia deve levar as organizações a serem mais achatadas, reduzidas em termos de burocracia organizacional, menos complexas e mais responsáveis e deve ser desenvolvida com os trabalhadores, envolvendo-os no processo e aumentando a sua motivação (Rocha e Cruz Júnior, 1999). Assim, após o emagrecimento organizacional torna-se necessário associar-se a outras empresas para formar alianças estratégicas, além de desenvolver-se atividades de futuro, que decorre da proliferação de novas idéias e da capacidade inovadora.

Todavia, o modelo pós-empresarial de Kanter implica mudanças nada benéficas para os empregados, levando-se em conta que o autor chama a atenção para as três áreas onde as mudanças terão conseqüências diretas aos empregados: sistemas de retribuição, carreiras de segurança no trabalho e estilo de vida. O autor considera que os sistemas de retribuição deixarão de ser baseados em antigüidade e função, pois deverão estar relacionados com desempenho. Tal política poderá ser conquistada através da participação nos lucros ou mesmo através do chamado *venture returns method*, modo pelo qual o pagamento é efetuado com base na performance de determinado produto ou serviço. O conceito de carreira tende a desaparecer, porque que as pessoas entrarão numa organização a fim de aumentar conhecimentos e capacidades, o que lhes permitirá mudar de organização eventualmente, de modo que cada pessoa gerencie sua própria carreira (Rocha e Cruz Júnior, 1999).

Nas organizações do futuro, Kanter (apud Rocha e Cruz Júnior, 1999) também destaca que as pessoas terão grande liberdade para inovar e experimentar, recompensas financeiras estarão vinculadas a desempenho e as pessoas terão grande controle sobre sua área de responsabilidade. Logo, o autor, ao contrário de Peters e Waterman, acredita que o futuro dos empregados não será tão promissor.

Na visão de Charles Handy (apud Rocha e Cruz Júnior, 1999), as organizações com base no trabalho intensivo tendem a desaparecer, sendo substituídas por aquelas baseadas no conhecimento e criatividade. Segundo o autor, tais organizações serão mais pequenas, mais flexíveis e menos hierarquizadas. Handy identifica tipos de organizações que dominarão o futuro. Tais organizações são dotadas de flexibilidade, sendo possível fazer o trabalho com eficiência, não tendo necessariamente o mesmo pessoal a trabalhar ao mesmo tempo e no mesmo local de trabalho. Além disso, tais organizações deverão assentar o sucesso na informação, integrando funções entre empresas e entre produtos e consumidores.

Se estabelecermos um contraste entre as organizações de cem anos atrás e as do futuro, verificamos que o relevante agora é a capacidade de fazer uso inteligente da informação a fim de criar idéias que acrescentem valor e aumentem a competitividade. Suas estruturas são mais achatadas, na verdade a estrutura perde importância. As carreiras do futuro deixarão de ser funcionais, dependerão fundamentalmente da capacidade de manter-se empregado, ou seja, da empregabilidade de conhecimentos gerais. Será normal trocar de organização. A nova organização procurará desenvolver culturas abertas, flexíveis e pragmáticas que promovam a criatividade.

Todavia, é oportuno enfatizar que se trata de um paradigma emergente, não de uma realidade concreta, é necessário levar-se em conta os vários problemas associados com a estrutura, política organizacional e pessoas. Nem todas as organizações têm que ser orgânicas, algumas poderão funcionar com eficiência, dentro de um modelo mecanicista. Quanto aos trabalhadores, a realidade tem mostrado o desemprego crescente, em função das novas organizações estarem configurando estratégias downsized, o que por um lado privilegia aqueles dedicados à organização em primeiro lugar, onde conclui-se que a capacidade em lidar com a mudança caracteriza as organizações de sucesso.

A mudança e a inovação nos últimos dez anos se transformou em questão crucial das organizações. Vários modelos integrados de gerir empresas têm sido desenvolvidos nos tempos atuais, como forma de encarar a turbulência do ambiente e a inovação contínua, TQM, reengenharia, *dowsizing* e reinvenção são exemplos de tais mudanças no contexto organizacional.

Para Toffler, decorrente da reestruturação econômica mundial, surgirá uma nova ordem social, política e econômica, a 'terceira onda'. Como consequência disso, emergirão organizações produtivas completamente diferentes das organizações tradicionais, como as indústrias de computadores e eletrônicos. Para vencerem os desafios ambientais, tais organizações terão que ter estruturas mais flexíveis, mais ágeis e mais criativas. As burocracias darão lugar a uma estrutura matricial, onde o conceito de autoridade dará lugar a uma ênfase maior nas relações horizontais, ou seja, será dada maior importância às relações entre as funções. A obediência cega cederá lugar à criatividade e haverá uma pressão por realização de trabalhos com maior grau de significância e satisfação (Toffler, 1980).

Nessas circunstâncias, a participação dos indivíduos será cada vez mais solicitada, uma vez que a nova organização vai depender menos de especialistas, e mais de indivíduos generalistas e criativos. Envolvidos em responsabilidades cada vez maiores, os indivíduos exigirão, em contrapartida, maior participação nas decisões, articuladas em relações mais democráticas, capazes de atingir os resultados almejados pela organização.

2.3.5 Conceitos-chave da participação

Além da evolução à luz das teorias administrativas, a participação traz em seu bojo a discussão de expressões importantes, tais como: alienação, democracia, conflitos, poder e cooperação. A omissão delas prejudicaria o conhecimento mais profundo sobre o tema em estudo. Dessa forma, será útil empreender uma breve revisão do espectro de significados que costumam ser associados a esses conceitos.

2.3.5.1 Alienação

O processo de alienação pode ser verificado por suas diversas condicionantes. Primeiramente, optou-se por apresentar os conceitos sobre alienação conforme a perspectiva Dantas (1988). O autor descreve que grandes transformações ocorreram no *modus vivendi* do homem, porém um fato irrefutável deve ser considerado: o homem está consumindo-se ingloriamente, alheando-se de si e daquele mundo bem concreto que o rodeia, portanto, este homem encontra-se enfermo. Assim, Dantas acredita estar no questionamento do binômio alienação x participação, a capacidade de descobrir causas e possíveis soluções para tal enfermidade da humanidade.

Ao analisar o caráter social contemporâneo enfocando o conceito de alienação, destaca que a *massificação*, concretizada na quantificação e abstração, foi além do campo da produção econômica e invadiu a esfera social, o comportamento do homem para com as coisas e para consigo. Assim, a quantificação expressa o valor econômico das coisas, enquanto que a abstração significa afastar-se da vida concreta.

A *alienação*, então, é um dos efeitos da sociedade contemporânea sobre a personalidade humana. Na antiguidade, alienação designava uma pessoa psiquicamente desequilibrada, insana. Entretanto, ao longo do tempo, a palavra sofreu uma profunda evolução. Hegel, Feuerbach e Marx, concebiam que o homem estava alienado quando seus próprios atos se convertiam para ele, sob forma de uma força estranha, que situava-se acima e contra este homem, em vez de ser governada por ele .

Para Arduini (apud Dantas, 1988), alienar-se significa tornar-se outro. Pela alienação o homem torna-se estranho a si mesmo, separa-se de seu próprio ser. O homem não realiza a sua identidade, mas projeta-se num mundo ilusório e abstrato que acaba sendo um substituto daquilo que deveria ser em si mesmo.

Numa visão psicanalítica profunda, Dantas (1988) adiciona a concepção de Erich Fromm, a qual considera a alienação como um modo de experiência em que a pessoa sente-se um estranho, ou seja, a pessoa aliena-se de si mesma. A pessoa alienada percebe a si e os demais como percebe as coisas, com sentido e senso comum, mas ao mesmo tempo sem relacionar-se produtivamente consigo mesma e com o mundo exterior. Fromm exemplifica o fenômeno alienação na vida do homem sob a forma de adoração de ídolos, culto idolátrico a Deus, amor idolátrico a uma pessoa. Em síntese, o enfoque psicanalítico concebe que o homem não se vê como portador ativo de seus poderes e riquezas, mas sim empobrecido ao depender de poderes exteriores a ele, nos quais empenhou sua substância vital.

Já Leôncio Basbaum (apud Dantas, 1988) conceitua alienação numa perspectiva sociológica. Para este, alienação é antes de tudo, uma forma de relação entre os homens e mesmo entre os homens e determinados objetos que lhes são exteriores, onde tal forma de relação não é natural.

Dantas (1988) também salienta que a alienação propagou-se, invadindo não só campos religiosos mas no cotidiano reflete-se nas relações de trabalho do homem, nas coisas que ele consome, no Estado e consigo mesmo. Dessa forma, a alienação está presente no campo cultural, social, político e social. O autor acredita que a alienação desorientou o homem, que não se sente criador dos mecanismos que se movem à sua volta, não se vislumbra

como senhor de si próprio, tampouco como centro de suas atividades. Embora lamente-se por este estado de coisas, o homem adapta-se com relativa facilidade ao *status quo* vigente.

Conforme o autor, o processo global de alienação aparece sob forma de: trabalho alienado; alienação pelo consumo; alienação das forças sociais; rotinização e alienação e, democracia e alienação. Para compreender-se melhor o fenômeno alienação, faz-se necessário explicar mais detalhadamente esta divisão, como forma de confirmar mais expressivamente a totalidade sobre o tema. Nesse sentido:

- O *trabalho* compreende a principal e fundamental forma de alienação. O homem assume uma forma passiva ao aceitar o trabalho como forma natural da existência social. Esse fenômeno parece ter surgido quando a propriedade privada foi institucionalizada, ou seja, o homem envolveu-se no processo de produção, que é exterior a ele, e passou a fazer parte dele.

- A *alienação pelo consumo* reflete um homem que adquire objetos com dinheiro, onde tal recurso representa trabalho e esforço numa forma abstrata. Tal situação é visível nos dias de hoje, a medida que compra-se muita coisa sem necessidade e o consumo reflete a satisfação das fantasias humanas artificialmente estimuladas. Antes, o consumo era um meio para determinado fim, contudo, na sociedade contemporânea, tornou-se um fim em si mesmo.

- A *alienação das forças sociais* concretiza-se quando o homem entrega seu destino a outros. Em sua vivência, o homem passa a ser produto de uma estrutura econômica e social, ou seja, despersonaliza-se, se desumaniza ao tornar-se instrumento do outro ao perder suas características de liberdade e consciência. Seu raciocínio passa a ser condicionado por uma série de fatores, obrigando-o a olhar numa só direção. Ao alienar-se, o homem afasta-se da política e dos problemas sociais, com isso perde parte de sua dignidade, ao entregar-se ao outro, em função do papel sócio-econômico que desempenha.

- A vida humana é *rotinizada*. As pessoas, com o objetivo de pertencer a um grupo, acabam por ter hábitos e costumes conforme seu grupo. Assim, todos fazem tudo igual, tudo passa a ser padronizado e sistematizado. Sua conformidade reflete-se em hábitos, costumes, maneiras de vestir, falar, dentre outras. Em suma, o homem deve ser igual aos outros, deve fazer parte de um padrão, não lhe interessando se tal comportamento está certo ou não.

- a *democracia* moderna é uma expressão alienada, haja vista a situação existencial alienada e alienante que se encontra o homem. A máquina política, num país democrático não difere muito das diferentes empresas comerciais, pois os políticos profissionais usam as mesmas técnicas para vender seu produto a um público sempre desejoso de consumir mais.

Ademais, quando o tema é alienação faz-se necessário acrescentar as concepções de Karl Marx. O pensamento de Marx sobre o assunto pode ser observado a partir de quatro tipologias: a alienação religiosa, a ideológica, a política e a econômica. Logare (apud Dantas, 1988) explica que a alienação religiosa foi a primeira denunciada por Marx, à medida que este teórico percebia que o homem deveria ser seu próprio deus, sendo urgente e necessário destruir a religião para que o homem resgatasse sua dignidade e liberdade. A ideológica é exemplificada através do fanatismo, onde o homem em lugar de servir-se da ideologia para alcançar sua liberdade, prostitui-se com ela. Assim, para Marx, o Estado representa uma forma de alienação, pois não passa de um instrumento de classe política dominante para conservar seu poder sobre as outras classes da sociedade. Por fim, a alienação econômica é a base de todas as outras, a medida que se fundamenta na propriedade privada dos meios de produção.

Entretanto, Dantas (1988) salienta que existem forças não-alienantes que se encontram na sociedade e no homem, o qual procura encontrar-se em sua totalidade. A totalidade representa a tendência de integrar-se em uma sociedade com sua consciência, significa a existência de um projeto comum entre homem e ambiente. Para o autor, o caminho que poderá conduzir a um processo coletivo de totalização passa por um enorme esforço de reeducação que abranja a todos. Tal reeducação visa facilitar aos homens a formação de uma consciência crítica e reflexiva, assim, o homem assumiria a plenitude de seu ser.

Ao analisar-se os enfoques sobre alienação, buscou-se também a contribuição de Ramos (1983). Na tentativa de clarificar a tensão existente em todo comportamento administrativo, o autor identifica o aspecto do poder intrínseco à alienação. Justifica sua posição ao entender que a organização interage com o meio ambiente, onde a análise de poder, política, comunicação fazem parte da relação organização-sociedade global. Assim, acredita que a alienação, implícita ou explicitamente, faz parte da discussão sobre os padrões satisfatórios de uma organização.

Ao examinar a alienação na dimensão microsocial, ou seja, no ambiente organizacional, esse autor reporta-se à tipologia da estrutura do consentimento, de Etzioni (1974), na qual o consentimento é uma relação que consiste no poder empregado pelos superiores para controlar os subordinados e a orientação destes em relação àquele poder. Sendo o consentimento entendido como uma relação de poder, Etzioni explica que este difere segundo os meios físicos, materiais ou simbólicos empregados para fazer os subordinados concordarem. Assim, classifica o poder em: coercitivo, remunerativo e normativo. Destaca

que a maioria das organizações emprega os três tipos de poder, embora o grau que cada uma emprega seja distinto.

À caracterização dos tipos de poder, segue-se a definição dos tipos de envolvimento desenvolvidos pelos membros da organização. Nesse sentido, Etzioni declara a existência de dois pólos de envolvimento: o compromisso ou envolvimento positivo e a alienação, ou envolvimento negativo. A participação alienativa designa uma orientação intensamente negativa, predominante nas relações entre estranhos hostis. Exemplos desse envolvimento podem ser vistos nos comportamentos de internados em prisões, de prisioneiros de guerra ou em campos de concentração.

Quanto à participação calculista, esta designa tanto uma orientação positiva quanto negativa, de baixa intensidade, sendo predominante nas relações comerciais, enquanto que o envolvimento moral refere-se a uma orientação positiva de elevada intensidade, sendo encontrada na participação dos paroquianos na sua igreja, nos membros devotados de partidos políticos ou nos leais seguidores de uma líder. Focalizando os diferentes níveis de envolvimento, Etzioni (1974) destaca que os fatores relacionados à alienação podem ser controlados no âmbito organizacional e que uma organização sadia é aquela que o compromisso prevalece sobre a alienação.

Assim, o autor procurou focalizar os diferentes graus de envolvimento numa concepção permeada por um julgamento ético. Numa dimensão ética, a organização sadia seria aquela onde, de modo geral, o compromisso prevalece sobre a alienação (Ramos, 1983).

Além disso, Ramos (1983) acrescenta que o tema alienação teve sua origem na concepção de Hegel, que tratou do assunto pela primeira vez numa dimensão macrossocial. Para Hegel, toda exteriorização ou objetivação do homem o aliena. A cultura, o Estado, as instituições são exterioridades para o homem e sua superação constitui imperativo permanente da consciência, onde a tensão sempre está presente e onde o homem jamais se pode reconhecer totalmente no outro, isto é, jamais pode reconhecer-se numa representação externa como o Estado, a sociedade, a administração.

Assim, no plano dos fatos, Hegel (apud Ramos, 1983) considera a alienação insuperável. Somente através do pensamento, do saber e da autoconsciência intelectual que a alienação pode ser superada.

Para Marx (apud Ramos, 1983), a alienação faz parte da história da exteriorização do homem, nesse sentido não pode ser superada apenas pelo pensamento e justifica a alienação como modalidade histórica de exteriorização do homem. O capitalismo, por exemplo, compreende tal evento histórico, onde a desalienação só se consolida a partir de

uma nova estrutura histórica, espaço em que se efetive a plena propriedade social dos meios de produção. Assim, se contrapõe à Hegel por não identificar a objetivação com alienação. Para Marx, em uma sociedade capitalista a desalienação jamais contempla a todos.

Entretanto, Ramos (1983) acredita que o exame e tratamento da alienação, no plano microssocial está associado a uma ou outra coisa no plano macrossocial. Para o autor, as duas perspectivas, são complementares, tanto a de Etzioni, quanto as de Marx e Hegel. Para Ramos, a análise sobre alienação depende da estrutura e ocasional conjuntura da sociedade global. Ademais, não acredita numa desalienação absoluta, pois a superação de uma desalienação representa o começo de outra.

Para esse autor, compreender o sentido da alienação já representa algo de desalienante, embora esse elemento subjetivo da desalienação não tenha muita eficiência se não evitar a condição passiva dos indivíduos nas relações de poder e na formulação de decisões. Além disso, entende que a alienação é sempre múltipla e complexa, enquanto que a desalienação não o é, pois a elevada desalienação relativa nas relações de poder não implica necessariamente em desalienação na forma de compreensão racional do mundo.

A grande contribuição de Ramos, portanto, concentra-se na apresentação da complementaridade das duas perspectivas: americana (microssocial) e européia (macrossocial). Sendo assim, a influência das organizações em muitas das atividades humanas, tem mostrado que cada organização age conforme seus próprios critérios, voltada para resultados que visam a conquista e manutenção de parte do mercado.

Em uma sociedade que prevalece a racionalidade funcional e a ética da responsabilidade, parece ser difícil desenvolver em seus indivíduos conceitos de uma racionalidade mais substancial, que pressupõe uma maior desalienação e comprometimento com a ética das convicções. Para o autor, na ação administrativa atual ainda não se encontrou um consenso que atenda tanto os imperativos de existência das organizações, quanto permita que seus atores tenham uma existência mais substantiva. Sendo assim, percebe-se que as influências macrossociais e microssociais influenciam a sociedade e o homem.

Além disso, a concepção de Schon (1971) parece contribuir para o entendimento de comportamentos alienantes, em função de tratar da certeza e incerteza na vida humana associadas ao conceito de racionalidade. Para o autor, a perda do estado estável relaciona-se com o declínio da racionalidade substantiva, assim como relaciona-se com o avanço tecnológico, fato que torna as sociedades atuais extremamente complexas. Entende que a natureza humana é instável e que o homem constrói uma pseudo-estabilidade, onde a vida de sonho ocupa o espaço da vida consciente.

A partir desta linha de pensamento, esse autor entende que a estabilidade é uma fantasia, uma crença que quando se arraiga determina uma vida artificial, ou seja, formas alienantes, em função de seus imediatismo, de seu caráter utilitarista, o que mostra uma sociedade que perdeu a cognição. Para o autor, a tecnologia está tomando o lugar das pessoas, contudo, tais avanços podem levar a uma maior liberdade da pessoa, a um nível mais digno, onde se possa ter possibilidades objetivas e maior poder de escolha, além de mais tempo para exercitar o pensamento.

Além disso, ao discutir-se alienação e sua influência no comportamento humano nas organizações, deve-se considerar as dimensões individuais do homem em muito esquecidas, em função das justificativas que permeiam a ênfase da administração em orientar o comportamento humano e sua utilização para tornar as pessoas mais produtivas e satisfeitas nas organizações.

Chanlat (1992) constata que essa tendência em orientar o comportamento dos indivíduos ocorre em função de alguns eventos recentes exigirem respostas alternativas a estas transformações socioculturais. Para o autor, o ser humano não pode se reduzir a apenas uma variável a ser controlada nas organizações, pois o comportamento organizacional, embora seja um campo heterogêneo, tem tido um desenvolvimento isolado. Ou seja, oculta certas dimensões humanas como a cognição e linguagem, o espaço-temporal, a psíquica e afetiva, a simbólica, a da alteridade e a psicopatológica.

Para o autor, a administração parece ter se desenvolvido isoladamente, negligenciando conhecimentos mais recentes das ciências humanas. O efeito nefasto da alienação no homem, pode ser considerado a partir de duas causas: o econômico, o quantitativo e as organizações no centro do universo, desconsiderando tudo que não é redutível à formalização; e o fato de que o mundo da gestão tem preferido com frequência as visões que não lhe são incômodas.

Assim, esta 'economização', fenômeno recente na história da humanidade, além da vontade de assegurar controle, produziu alguns impactos perversos sobre a orientação tecnocrática, sobretudo na área gerencial. Percebe-se, portanto, que a crítica à alienação faz parte do estudo de muitos teóricos, principalmente aqueles preocupados em tornar compreensível a experiência humana e captar sua complexidade e riqueza.

Ao finalizar este tópico, será útil acrescentar uma breve revisão de significados associados à alienação conforme Storch (1985), na intenção de identificar contrastes entre conjuntos de pressupostos diferentes, nos quais os projetos de participação se baseiam. Com isso, acredita-se complementar as referências sobre a ótica da natureza humana.

Além da visão marxista já explorada anteriormente, o autor descreve mais duas abordagens sobre a alienação. Em primeiro lugar, há a perspectiva Durkheim que, num enfoque sociológico examina o fenômeno nas relações industriais contemporâneas, definindo alienação como anomia, que seria sinteticamente uma ruptura de referencial cultural do homem. Para Durkheim (apud Storch, 1985), a origem das patologias sociais encontra-se nas sociedades de massas, que dissolve as ligações familiares e comunitárias, levando a que as instituições sociais e as tradições tenham pouca influência sobre o comportamento individual. O resultado disso é que as pessoas passam a ter extrema mobilidade, vidas instáveis e sem rumo, originando sentimentos de insatisfação e infelicidade. Assim, essa corrente vê as empresas como instituições sociais capazes de prover as condições para suprir as necessidade de afiliação social dos indivíduos, seguindo a idéia de ‘clã industrial’, popularmente expressa pela metáfora da ‘grande família’.

Em segundo lugar, há a visão de Blauner que encontra as fontes de alienação psicológica do homem nas relações de trabalho atuais. O autor vê a alienação em quatro dimensões: carência de poder (*powerlessness*), carência de sentido (*meaninglessness*), isolamento social (*social isolation*) e distanciamento de si mesmo (*self-estrangement*). Contra essas dimensões de alienação psicológica, Blauner prescreve o engajamento nas situações imediatas de trabalho, o que implica graus elevados de participação. Assim, tal engajamento implica que os cargos devem tornar-se mais interessantes e desafiantes, além de maior participação na tomada de decisão, à medida que atenda à necessidade individual de ser criativo e de exercer controle no processo de trabalho.

Destarte, por entender-se que cada vez mais as organizações exercem influências sobre as condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e a sobre cultura, percebe-se um mundo predominante de racionalidade instrumental. Ao mesmo tempo, vislumbra-se novos impulsos na gestão de empresas, em função de constantes transformações e exigências da sociedade.

Enquanto muitas organizações ainda contemplam formas alienantes, outras buscam a realização de seus funcionários no próprio ambiente de trabalho e fora dele. Na essência, parecem estar despertando para imperativos éticos, exigência de certa solidariedade, formas de desenvolvimento e participação, grupos multifuncionais e equipes voltadas para resultados com possibilidades de escolhas mais significativas.

Nesse sentido, o homem está percebendo novas formas de ampliar o conhecimento, através de situações que transpõe apenas os interesses próprios, muito em função das bases que sustentam a administração já estarem superadas. As transformações

constantes que vem configurando novos cenários, não só no campo social, mas no administrativo e também no ambiental têm se mostrado como uma tentativa de moderação entre os próprios interesses e o bem comum.

2.3.5.2 *Democracia*

Ao estudar-se estilos de gestão mais flexíveis é comum encontrar-se o termo democracia associado ao conceito participação. Alguns questionamentos giram em torno do tema, como: O que é democracia? e Para que serve a democracia? A fim de responder tais perguntas, pretende-se, neste tópico, resgatar um pouco da história da democracia. Para tanto, utiliza-se aqui as concepções de Macpherson (1977).

Conforme o autor, a democracia tem dois sentidos: a democracia liberal de um mercado capitalista, que representa a liberdade do mais forte para derrubar o mais fraco de acordo com as regras do mercado, que aceita a liberdade de mercado de uma sociedade capitalista e; a democracia que contempla uma sociedade empenhada em garantir que todos os seus membros sejam igualmente livres para concretizar suas capacidades.

Como conceito, a democracia liberal, surgiu nas sociedades capitalistas de mercado. O atributo liberal, até então tem sido tomado como significando "capitalista", embora John Stuart Mill tenha tentado mudar esse conceito, reivindicando direitos iguais para o indivíduo desenvolver-se.

Sendo assim, a democracia liberal, ao longo do tempo, teve duplo significado: liberdade de mercado e liberdade de autodesenvolvimento. É importante salientar que, na concepção de Macpherson (1977), a democracia liberal deve depender menos dos pressupostos de mercado e depender mais do direito igual de desenvolvimento do indivíduo.

Na democracia os atores são o povo, as pessoas, não as classes governantes ou dominantes. Democracia não representa apenas um sistema de governo, também pode ser entendida como uma qualidade que penetra toda a vida e atividades de uma comunidade nacional ou menor, um tipo de sociedade que representa não só um sistema de governo, mas um conjunto de relações recíprocas, entre as pessoas que constituem a nação ou outra organização social.

Conforme o autor, a democracia liberal, como qualquer outro sistema político, tem dois ingredientes básicos que talvez não sejam visíveis na superfície:

- para ser plausível a democracia não deve estar além das capacidades e necessidades da humanidade, destinada a pô-la em prática, por isso um

modelo de democracia deve conter ou admitir um modelo de homem, dado que a democracia precisa de consenso geral e apoio para que seja plausível;

- além disso, o modelo de democracia também deve conter, explícita ou implicitamente, uma teoria eticamente justificada.

De modo convencional, entende-se democracia como sistema de governo, onde dirigentes são escolhidos através do voto, em um processo onde todos participam através das várias preferências dentre os partidos políticos. Nesse sistema existe liberdade de expressão, de imprensa, garantias quanto a detenção ou prisão arbitrária, direitos de ir e vir, ser livre, há igualdade formal perante a lei e há certa proteção das minorias. Suas características contemplam o ideal de direitos individuais iguais de autodesenvolvimento, igualdade perante a lei, liberdades civis básicas e soberania popular com voto político igual para todos os cidadãos.

Todavia, o questionamento reside em saber se a democracia liberal num grande estado é capaz de tender a uma participação mais ampla dos cidadãos, ou mesmo se ela pode exigir outros mecanismos que não seja o sistema partidário.

Macpherson (1977) estuda a relação de democracia com classe social, por isso investiga democracia liberal como a projeção típica de ajuste a um sistema de governo democrático numa sociedade dividida em classes. Considera que os modelos e visões de democracia não devem ser tomados como modelos de democracia liberal. Assim, diferencia democracia de democracia liberal, buscando conceitos no mundo antigo, na Grécia de Aristóteles.

Os precursores da democracia liberal foram Platão e Aristóteles. A democracia desde a Grécia antiga até os séculos XVIII e XIX era definida como norma para os pobres, ignorantes e incompetentes, significava governo de classe. Aristóteles considerava que a participação das pessoas nas decisões políticas era facultado a quem tinha propriedade, quem tinha poder era quem tinha propriedade, não importando se era pequena ou grande.

Então, parece que a idéia de possuir ou não propriedade, traz consigo o conceito de classe, haja vista que Aristóteles não considerava os escravos como participantes de processo democrático. Supõe-se, então, que no mundo antigo, a democracia representava um conjunto de cidadãos que não dependiam de emprego por outros, significava uma democracia com base na propriedade, à medida que era composta por uma classe única, se entendermos que classe refere-se a possuir ou não propriedade.

Aristóteles concebia a democracia como um sistema em que os que votavam e participavam da polis eram os detentores de moderada propriedade. Ele opunha-se à plena

democracia, a única espécie que considerava algum mérito era aquela em que o agricultor e os de moderada fortuna tinham poder supremo.

Mais adiante, na Idade Média, o poder não consistia em corpos eleitorais, o poder dependia do *status* social, herdado ou adquirido pela força das armas. Nenhum movimento popular, poderia pensar que seus objetivos seriam adquiridos pela obtenção do voto. Na época, as reivindicações eram por igualação de categorias, e às vezes por igualação da propriedade, mais do que uma estrutura política democrática. Buscava-se, então, uma sociedade de classe única ou uma sociedade nivelada em que todos pudessem ter propriedade.

Para Rosseau, em 1762, uma sociedade verdadeiramente democrática, uma sociedade governada pela vontade geral, exige igualdade de propriedade em que "nenhum cidadão será jamais bastante rico para comprar o outro, nem bastante pobre de modo a ser obrigado a vender-se". Seu princípio de igualdade presumia o estado social vantajoso aos homens apenas quando todos tenham alguma coisa e ninguém tenha em demasiado. Para ele, os homens orientados por interesses de classe, que são interesses particulares, dividem os próprios homens em classes com interesses antagônicos, e se forem divididos em classes não terão condições de exprimir uma vontade geral pelo bem comum.

A função do governo, na concepção de Rosseau, não era banir a extrema desigualdade entre as fortunas, nem banir a riqueza de seus possuidores, mas impedir aos homens os meios de acumulá-la. Ou seja, era dar o devido papel à sociedade de prover o homem de condições que não o deixasse pobre.

Para Thomas Jefferson, no final do século XVIII, a democracia exigia uma sociedade em que todos fossem economicamente independentes. Ele não reivindicava que todos os homens fossem proprietários trabalhadores, mas apenas que todos pudessem ter o que desejassem. Jefferson não concebia a divisão de classes sociais, acreditava como Rosseau numa sociedade de classe única.

Contudo Rosseau e Jefferson (apud Macpherson, 1977) não consideravam o gênero mulher, elas eram dependentes e não detentoras de alguma propriedade, ou seja, não pertenciam a uma classe. Assim, percebe-se que o pensamento da época, já admitia a divisão de classes, por não considerar o gênero mulher.

Ao final do século XVIII, a democracia passa a significar *proteger* os governados da opressão do governo. Aceitava-se a divisão de classes, o modelo de homem era o maximizador de utilidades e o modelo de sociedade era um conjunto de indivíduos com interesses conflitantes. Representavam as concepções de Jeremias Bentham e James Mill. É

neste contexto que associa-se o dinheiro à felicidade. A riqueza traz felicidade, e o dinheiro passa a ser associado ao prazer e ao poder.

Para Bentham as leis eram necessárias para garantir a subsistência, ensejar abundância e favorecer a igualdade e também manter a segurança. A maximização da riqueza era igual a maximização da utilidade. O homem neste modelo é um consumidor e uma apropriador e o capitalismo acarretava grandes desigualdades de classe em poder e riqueza.

A exigência política no início do século era vislumbrar um sistema de escolher e autorizar governos, legisladores e executivos, os quais deveriam fazer leis necessárias a esta sociedade. Na verdade, tratava-se de um duplo problema: o sistema político deveria produzir governos que estabelecessem e fomentassem uma sociedade de mercado livre, e ao mesmo tempo protegessem os cidadãos contra os governos mal intencionados.

A solução foi através do grau de franquias, e dispositivos como voto secreto, eleições periódicas e freqüentes. Logo, a democracia passa a ser entendida como um governo representativo e responsável. A questão era como conceber um governo que, ao mesmo tempo fomentasse uma sociedade de mercado e protegesse os cidadãos contra o governo. Foi então, que se começou a pensar em sistemas políticos.

De 1791 a 1817, Bentham mudou bastante suas concepções sobre quem deveria votar, inicialmente não concebia o voto dos trabalhadores, o voto dos menos instruídos, das mulheres, até que chegou a defender o voto universal, excluindo apenas os de menor idade, os analfabetos e possivelmente as mulheres. Ao mesmo tempo em que defendia a franquia universal, isto é, o sufrágio universal, Bentham acreditava que a sociedade ainda não estava preparada para tal prática, por isso discriminava classes.

Para Bentham, fazia parte da natureza humana que todo o indivíduo estaria sempre empenhado em explorar os demais, de modo que nada poderia fazer quanto à sociedade. Tudo deveria ser feito para impedir que os governos oprimissem os governados, onde o caminho deveria ser através de uma franquia protetora automática. Para ele, a democracia tem por seu objeto e efeito característico, garantir seus membros contra a opressão e a depredação nas mãos daqueles funcionários que ela emprega para sua defesa, tem por seu objeto o dar facilidade, garantia, grau ilimitado e impunidade, à depredação e opressão exercidos sobre os governados por seus governantes.

No início do século XIX, surge a democracia desenvolvimentista, com uma dimensão ética, com a proposta de vislumbrar a democracia como meio de desenvolvimento individual. Na época, John Stuart Mill, desenhava um classe trabalhadora que começava a ser perigosa, pois estava descontente com suas condições desumanas de vida. Revoltado com tal

situação de exploração, Mill não aceitava tal conduta por parte da sociedade, e estava descontente com a subserviência daqueles que precisavam do trabalho para sobreviver, e que tinham as mínimas condições de subsistência. Para ele, não era moralmente nem economicamente aceitável tal realidade de vida.

As revoluções na Europa de 1848, o movimento cartista, que era um movimento das classes trabalhadoras, mostraram um indicio de que a concepção de democracia como ocorria, centrada numa sociedade de mercado, deveria ser revista. É neste contexto que J.S. Mill apresenta um modelo moral, no qual o homem deveria ter condições para promover seu autodesenvolvimento. Esse modelo representava a possibilidade de aperfeiçoamento da humanidade, de uma sociedade livre e igual que até então não tinha sido conseguida.

Assim, entendia que o problema era fazer com que a sociedade caminhasse para exercer e desenvolver as capacidades humanas. Acreditava em fazer da democracia, algo capaz de incentivar a todos que participassem ativamente, pelo menos ao ponto de votar a favor ou contra o governo, e de informar-se e construir seus modos de ver em discussões uns com os outros, embora se saiba que o sufrágio só foi praticado a partir do século XX.

J. S. Mill vislumbrava que a democracia faria com que o povo fosse mais atuante, mais dinâmico, mais participativo e isso faria com que o povo progredisse em intelecto, virtude, atividade prática e eficiência. Considerava que felicidade e prazer estavam associados a autodesenvolvimento e não ao máximo de produtividade que era o entendimento de Bentham e James Mill. Contudo, sabia que a distribuição de riqueza e do poder existentes na época, dificultava e muito, o desenvolvimento da classe trabalhadora ou mesmo o ideal de obter-se uma vida mais humana.

Para John Stuart Mill (apud Macpherson, 1977) existiam duas situações antagônicas: uma sociedade centrada no mercado que buscava produtividade e acúmulo de riqueza e por sua vez a divisão de classes entre governados e governantes; e um contexto que ao mesmo tempo deveria prover o homem de condições para tornar-se criador de suas capacidades e de poder desenvolvê-las.

Para ele, a participação levava ao aperfeiçoamento de uma capacidade política, assim como seu desenvolvimento integral, e tornaria as pessoas capazes de mais participação e mais desenvolvimento pessoal. Ele deplorava os efeitos sobre o caráter humano de uma sociedade centrada no mercado, lamentava a relação entre capital e trabalho. Acreditava que não poderia existir uma sociedade decentemente humana até que essa relação fosse transformada.

Sendo assim, na perspectiva de John Stuart Mill (apud Macpherson, 1977), o principal papel da democracia é o de amenizar as diferenças e conflitos de classes, embora o sistema partidário tenha sido o meio mais adequado de se desfazer as diferenças de classes. Este autor chegou a perceber o antagonismo entre mercado e desenvolvimento humano, mas falhou na solução, pois não identificou que se tratava de uma contradição entre as relações capitalistas de produção e o ideal de desenvolvimento. Ele depositava suas esperanças em outras coisas como as cooperativas de produtores e a educação da base trabalhadora.

A Democracia do equilíbrio, modelo vigente de democracia liberal é contrário ao idealista. Nesse modelo, a concorrência entre elites produz competição, que produz equilíbrio sem muita participação popular. É o sistema característico das democracias ocidentais. Macpherson (1977) definiu-o como um modelo de equilíbrio elitista e pluralista. Pluralista porque parte do pressuposto que a sociedade é formada por indivíduos, é uma sociedade plural, que ora os indivíduos são associados com um grupo, ora com outro. É elitista, pois atribui sua principal função no processo político a grupos auto-escolhidos de dirigentes. É um modelo de equilíbrio porque apresenta o processo democrático como um sistema que mantém certo equilíbrio entre a procura e oferta de bens políticos.

Seu principal defensor foi Joseph Schumpeter, em 1942, através de sua obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Para Schumpeter e seus seguidores, o modelo de equilíbrio concebe a democracia como simplesmente um mecanismo para escolher ou autorizar governos, e não uma espécie de sociedade nem um conjunto de fins morais. Além disso, esse mecanismo comporta uma competição entre dois ou mais grupos escolhidos por si, mesmo de políticos (elites), agrupados em partidos políticos.

A função dos votantes, para Schumpeter não é resolver problemas políticos e depois eleger seus representantes para executar suas decisões, mas sim de escolher os que devem pensar e agir na solução dos problemas da sociedade. Assim, afirma que o papel do povo é produzir um governo, onde o método democrático é aquela organização institucional para chegar a decisões políticas em que os indivíduos adquirem o poder de decidir por meio de uma luta competitiva pelo voto do povo (Macpherson, 1977). O papel dos cidadãos, na concepção deste economista, é apenas escolher políticos periodicamente, assim sua capacidade de voto os protegerá da tirania dos governantes eleitos pelo povo. E os governantes não poderão ser tirânicos porque haverá uma próxima eleição.

Esse modelo, sem dúvida, esvazia o conteúdo moral que J.S. Mill trazia e defendia, pois na concepção de Schumpeter, a participação não leva a realização consciente da humanidade. Para ele, o propósito da democracia era registrar os direitos do povo tais

como são, e não contribuir para o que ele desejaria ser. A democracia, então passa a ser vista como um mecanismo de mercado: os votantes são os consumidores e os políticos são os empresários.

Ademais, o modelo presume o homem político como homem econômico, que é essencialmente um consumidor e apropriador, e presume também que o vários desejos do homem são tão diversos que único meio de torná-los efetivos é através de um sistema empresarial, como o que opera no modelo padrão de uma economia de mercado concorrencial.

Assim, o modelo defendido por Schumpeter, elimina o elemento ético. Ele trata os cidadãos como simples consumidores políticos, e a sociedade política simplesmente como uma relação do tipo mercado, entre eles e os fornecedores de mercadorias políticas.

Os seguidores de Schumpeter procuraram afirmar que modelo de equilíbrio era o mais adequado à sociedade vigente. Reconhecem que embora o sistema seja imperfeito, é o único que pode desempenhar melhor a função. Assim, enfatizam que o modelo é como o povo é, à medida que representa o melhor do que o povo é capaz. Além disso, o sistema democrático liberal produz alto grau de soberania do cidadão consumidor, através do voto.

Contudo, não se pode crer que esta seja a melhor alternativa, talvez seja a melhor até então, mas não pode ser entendida como a ideal, assim como uma sociedade que vive em ganhos de produtividade e propriedade não pode ser considerada como a ideal. Parece que no momento atual, não temos competência e interesse para propor novas formas que não sejam um sistema político centrado numa economia de mercado, que vê na política uma maximizadora e mantenedora de utilidades de determinadas classes, e não como provedora de desenvolvimento do ser humano.

Será possível considerar um sistema equilibrador em que há considerável desigualdade de riqueza e chances de adquirir riqueza? Será que estes consumidores (votantes), tão desiguais em termos de riqueza podem fazer acreditar num sistema democrático? Ao que parece, o sistema vigente contribui para a apatia do homem, mantendo a desigualdade e não se ocupando em buscar alternativas para dissolvê-la.

Isso reflete a redução na participação plena do homem na vida social, ele só participa através do voto, escolhendo quem vai decidir e pensar por ele, contribuindo para tornar o homem cada vez mais alienado, haja vista que quem chega ao poder (os políticos) são aqueles que fazem parte da elite, e se os trabalhadores chegam a fazer parte desta classe, é numa proporção bem menor, sem chances de conquistar algum espaço e mudar alguma coisa.

A partir da década de 60 e 70, as desilusões crescentes com os resultados do capitalismo começam a despertar no homem a necessidade de adequar o modelo de equilíbrio a um modelo mais participativo. A cada dia nos afastamos mais da concepção de homem como um ser não consumidor, e não podemos deixar de vislumbrar um novo modelo, um modelo alternativo, que conceba um homem menos dependente de uma sociedade centrada no mercado e mais atuante, mais participante.

Para Macpherson (1977), a democracia participativa significa um avanço e uma contribuição à participação de todas as classes na sociedade. Para o autor a baixa participação e a iniquidade social estão de tal modo interligadas que uma sociedade mais igualitária e mais humana exige um sistema de mais participação política. A questão é promover uma democracia participativa através de um sistema representativo e que contemple a participação e o comprometimento de todos para uma sociedade que não considere saudável somente o acúmulo de capital.

Todavia, a democracia participativa iniciou como lema dos movimentos estudantis da Nova Esquerda, ocorridos na década de 60, como já relatado em tópicos anteriores. Difundiu-se na classe trabalhadora daquela década e, em consequência da crescente insatisfação entre trabalhadores fabris e de escritório, e dos sentimentos mais generalizados de alienação que eram moda nos temas de estudiosos da época.

2.3.5.3 *Conflito e Poder*

Tanto os indivíduos quanto as organizações têm que lidar com conflitos. No âmbito organizacional, a participação apresenta-se como um instrumento de regulação de conflito nas relações, a exemplo que em gestões participativas, é factível o desenvolvimento de técnicas para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais, ou não institucionalizados, de regulação do conflito.

O conflito sempre está associado à idéia de desacordo, de insatisfação. Stoner e Freeman (1996) definem conflito como uma discordância sobre a alocação de recursos escassos, ou choques envolvendo objetivos, valores, *status*, percepções ou personalidades, que pode ocorrer a nível interpessoal ou organizacional. Embora os administradores possam usar a dominação e a supressão ao enfrentar conflitos com os subordinados, o caminho tem sido através da negociação, uma forma mais eficaz e mutuamente satisfatória de tratar-se os conflitos.

Melo (1985, p.162), conceitua o conflito partindo de dois postulados básicos: o poder é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais; e toda a estrutura social organizada é portadora de conflitos e processos de regulação desses conflitos. Sendo inerente às relações, e não sendo considerado especialmente maléfico, o conflito não se opõe à integração social, eles se desenvolvem paralelamente, considerando que este possui dois aspectos: um de contribuir com a integração dos sistemas sociais e o outro de provocar mudanças. Todavia, a autora entende que para dar conta de regular o conflito é preciso instituir, claramente, os objetivos que se pretende alcançar, para que a pessoa possa estabelecer os processos a serem utilizados para alcançá-los. Sendo assim, para elaborar estes processos, deve-se levar em conta as características dos grupos envolvidos.

Ademais, Storch (1985) acredita que a participação não é neutra com relação ao sistema de poder nas empresas, pois é ingênuo pensar que ela sempre aumenta o poder dos trabalhadores. Isso pode ocorrer, porém a participação concedida aos trabalhadores pode também ser uma forma de cooptá-los e dividi-los, além de tornar mais transparente o sistema de relações informais, facilitando o seu controle por parte dos administradores.

Morgan (1996), por sua vez, associa os temas conflito e poder à metáfora que compreende organizações como sistemas políticos. Nesta, as organizações são vistas como sistemas de governo que variam conforme os princípios políticos empregados, contemplando aspectos de autoridade e poder.

2.3.5.4 Motivação

Para Katz e Kahn (1987), motivação é a base psicológica da eficácia organizacional. Com o desenvolvimento das organizações, tornando-se mais complexas, a tendência tem sido aliar motivação, no sentido instrumental (salários), a aumentos de produtividade, com finalidades de baixar o giro de funcionários ou reduzir o absenteísmo, e manter os índices requeridos em produtividade .

Acredita-se que muitas pessoas exercem atividades através de padrões produtivos estipulados, no entanto, não se sentem motivadas por suas atividades. Apenas desempenham seus papéis, com o fim de suprir suas necessidades básicas de sobrevivência. Katz e Kahn (1987) verificam que não só o uso de recompensas ou fatores instrumentais são motivadores. Auto-expressão e valores internalizados também são padrões de motivação que estão presentes nos indivíduos, e nesses padrões seu desempenho é autônomo (funções intrínsecas).

Segundo os autores, a auto-expressão constitui um padrão motivacional, em função de sua dependência aos atributos do cargo. Quanto mais complexo o trabalho e quanto mais responsabilidade é repassada, maiores as oportunidades de expressar habilidade, maior é a motivação em desempenhar o cargo. Então, o indivíduo também é motivado pela atividade que exerce, independente da empresa que atue. Já a internalização de metas organizacionais, é o mais eficaz dos padrões de motivação e o mais difícil de ser evocado dentro dos limites da prática e política convencionais da organização. A extensão da internalização depende do caráter das metas organizacionais em si e sua congruência com as necessidades e valores do indivíduo. Depende também, da extensão que o indivíduo participa ativamente na determinação das decisões organizacionais e nas recompensas que beneficiam a organização.

Atualmente, inovação, criatividade, cooperação, talento são características necessárias quando seleciona-se pessoal. Busca-se agregar habilidades intrínsecas como valores e satisfação à missão organizacional. O contexto das organizações tem configurado a necessidade de indivíduos em que o caráter motivacional seja condizente com sua autodeterminação, e que seus valores incorporem-se às metas da empresa. As pessoas com esse nível motivacional, tendem a participar mais ativamente na determinação de decisões organizacionais.

Além disso, a decisão de participar também é referenciada nas teorias de March e Simon (1967). Ao tratarem do equilíbrio organizacional, os autores consideram que a participação é fator chave para as condições de sobrevivência de uma organização. Para eles, o equilíbrio reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com quantias adequadas e motivá-los a continuarem fazendo parte da entidade. Esta teoria identifica os principais elementos integrantes de uma organização e os fatores que afetam as suas decisões quanto à participação.

Na perspectiva dos autores, a teoria geral do equilíbrio organizacional é essencialmente uma teoria da motivação, uma enunciação das condições sob as quais uma organização poderá induzir seus membros a continuarem participando dela, e com isso assegurar-lhe a sobrevivência. O terceiro postulado básico da teoria afirma que todo aquele que participa da organização, somente manterá sua participação enquanto os incentivos, no que concerne aos pagamentos feitos pela empresa, forem iguais ou maiores do que as contribuições, estas em termos de pagamentos feitos pelo empregado: o seu trabalho, que lhe são exigidas. Ou seja, quando os incentivos oferecidos ao trabalhador forem medidos em termos de valores que representam para o participante e das alternativas que se lhe oferecem.

2.3.5.5 Ambiente e Satisfação

Perrow (1981), ao analisar a influência do ambiente sobre a organização, acredita ser possível ter-se um diagnóstico mais preciso do contexto organizacional conhecendo-se o ambiente e objetivos. A influência que o meio exerce sobre as pessoas é variável. O autor, focalizando a satisfação no contexto organizacional, verifica que a mesma pode apresentar-se em graus diferentes. Um grupo pode sentir-se satisfeito no trabalho quando tem liberdade de ação, pois talvez tenha sido originado de ambientes que não proporcionavam tal liberdade, ou mesmo porque atuavam em espaços onde a liberdade de ação era acompanhada de forte tensão. Entretanto, o grupo também pode ter sua satisfação baixa quando há liberdade de ação, em função de não haver o interesse em comprometer-se com os objetivos da organização.

Entende-se, portanto, que a redução da insatisfação e a motivação no trabalho não requerem necessariamente a participação nas decisões. A estratégia de enriquecimento de cargos é uma alternativa bastante aceita, como outras formas de participação, porém são instrumentos que pressupõe a satisfação de necessidades mínimas de subsistência e segurança. Na ausência dessas condições, a eficácia de qualquer um desses instrumentos é discutível.

2.3.6 Graus, níveis e condicionantes da participação

Conforme Bordenave (1983), desde o começo da humanidade os homens tiveram participação de fato, quer na família, quer nas tarefas de subsistência, na recreação, na religião e na defesa contra os inimigos. Mas a participação espontânea também compreende outro tipo de participação, que leva as pessoas a formarem grupos de amigos, vizinhos, *gangs*, isto é, sem necessidade de compreender a participação a partir de uma organização estável, desenvolvendo-se, portanto, em grupos sem propósitos claros e definidos, a não ser de satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, receber e dar afeto.

Sendo assim, o autor apresenta a participação a partir de três grupos: os primários, onde se situa a participação em família e grupos de amizade ou vizinhança; os secundários, nos quais a participação é exercida em associações profissionais, sindicais, empresariais e os terciários, onde a participação se dá por meio de partidos políticos e grupos de classe (Bordenave, 1983).

Para Pateman (1992), existem três tipos de participação: a pseudoparticipação, a parcial e a plena. A pseudoparticipação compreende situações onde não ocorre participação alguma na tomada de decisões, ou seja, os empregados são persuadidos a aceitarem as decisões tomadas pela administração. A participação parcial, por sua vez, é um processo no qual duas ou mais partes influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes. Quanto à participação plena, esta consiste num processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões.

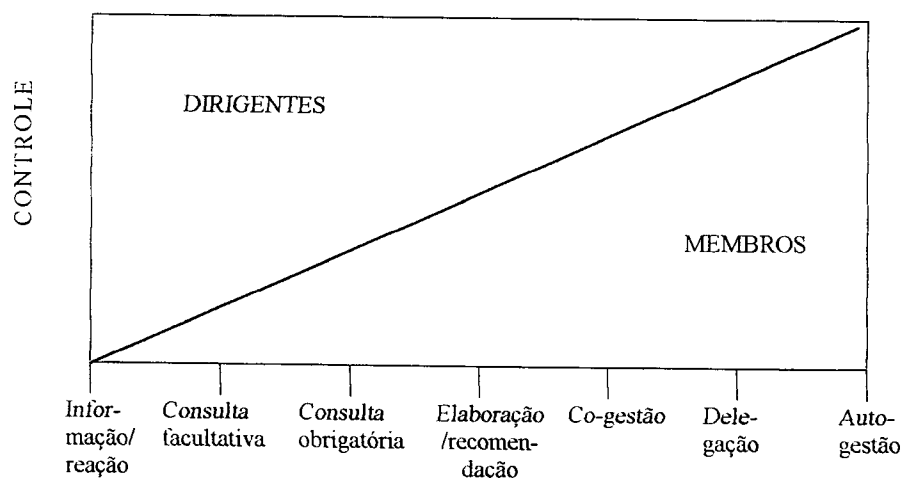
Adicionalmente, Dantas (1988) salienta a existência de diversos fatores que condicionam as pessoas a participarem plenamente nas decisões. Estes fatores tanto podem facilitar quanto dificultar a tendência de participar. Entre os fatores condicionantes, podem ser indicados:

- as qualidades pessoais e modos de comportamento: existem pessoas que, além de possuírem um temperamento menos gregário, receberam toda uma educação castradora nas suas implicações de convivência social;
- a educação: sendo esta uma forte arma na modelagem da personalidade e sempre um instrumento nas mãos das classes dominantes, não se admira que a mesma desencoraje a participação;
- a natureza do problema: dificilmente um cidadão comum se vê inclinado a participar de determinados problemas, já que os mesmos lhe aparecem como ininteligíveis e, ainda por cima, super valorizados com toda uma linguagem nebulosa;
- a estrutura social: a participação não pode ser igualitária e democrática quando a estrutura de poder concentra as decisões numa elite minoritária;
- o ambiente interno do grupo ou da instituição: tudo será distinto conforme a participação seja ou não efetivamente incentivada.

No que concerne aos graus de controle das pessoas sobre as decisões, Bordenave (1983) adota um esquema usando uma escala entre um ponto mínimo e um máximo, conforme está demonstrado na Figura 2. Esses graus de participação demonstram de que forma a vontade decisória de determinada empresa é consumada. Além disso, inclui seis níveis, do mais alto ao mais baixo, que são:

- Nível 1 - Formulação da doutrina e da política da instituição;
- Nível 2 - Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias;
- Nível 3 - Elaboração de planos, programas e projetos;
- Nível 4 - Alocação de recursos e administração de operações;
- Nível 5 - Execução das ações;
- Nível 6 - Avaliação dos resultados.

Figura 2 - Níveis e graus de participação



Fonte: BORDENAVE, 1983. p.30.

A Informação representa o menor grau de participação, onde os membros apenas são informados pelos dirigentes sobre decisões já tomadas. Na Consulta Facultativa a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para solução de problemas. Quanto à Consulta Obrigatória, neste grau, os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, embora a decisão final pertença ainda aos dirigentes. Na Elaboração, os empregados elaboram propostas e recomendam medidas à administração que as aceita ou não, mas sempre justifica sua posição. Na Co-gestão a administração da organização é compartilhada: os administradores exercem influência direta na eleição de um plano de ação e na tomada de decisões, enquanto que os comitês e conselhos são usados para tomar decisões. Quanto ao grau Delegação, os administradores têm autonomia em certos campos e jurisdições, à medida que não precisam consultar seus superiores para tomar decisões. A Autogestão representa o grau máximo de participação. Nela desaparece a diferença entre administrador e administrados, pois ocorre auto-administração.

Num enfoque mais atual, a participação pode ser entendida como o envolvimento racional e emocional das pessoas em situações grupais, de modo que esse envolvimento as encorajem a contribuir com os objetivos e assumir a responsabilidade de alcançá-los.

No que concerne à estrutura organizacional, é conveniente registrar que certos tipos de estrutura criam obstáculos à participação, ao passo que outras estruturas viabilizam tais soluções. Nessa linha de raciocínio é que Mintzberg (1983) alega que o problema da participação reside na natureza da tarefa e no desenho da estrutura e não na distribuição do poder. Para o autor, modelos como a burocracia profissional e adhocracia demandam delegação extensiva e aproximam-se do ideal democrático.

À luz dessas considerações, deve-se atentar para o fato de que certas alterações comportamentais no ambiente de uma organização, muitas delas honestas e sinceramente orientadas para a participação, não são compatíveis com estruturas hierárquicas rígidas e piramidais. A participação como processo precisa ter seu efetivo desdobramento ao nível de estrutura da organização.

2.3.7 Formas de participação

Conforme Park et al. (1997) a participação na gestão da empresa pode apresentar-se de forma direta ou indireta. Esta divisão parece ser um consenso entre diversos autores, ao configurar-se numa classificação simples de conceber a participação no trabalho e, em muito referenciada na bibliografia existente sobre o tema.

A participação direta refere-se à pessoa individualmente considerada, enquanto que a indireta é dirigida aos trabalhadores coletivamente considerados, podendo ser dividida em: Negociação Coletiva, Comitê de Empresa, Co-Gestão e Autogestão.

2.3.7.1 Participação direta

A participação direta é dirigida à pessoa, considerada individualmente. Revela uma percepção da origem dos conflitos num nível exclusivamente individual ou de pequeno grupo. Conforme Park et al. (1997), nos Estados Unidos, onde desenvolveu-se e tem boa aceitação, é entendida sob forma de integração informal, especialmente como estilo gerencial. Seu objetivo principal é a manutenção da harmonia organizacional, através do esclarecimento àqueles que fazem parte da organização, de quais os objetivos e metas da empresa, para que se possam canalizar esforços, trazendo resultados positivos à empresa.

Para os autores, quando a participação direta é instituída, os trabalhadores passam a influenciar no futuro da empresa, participando da tomada de decisão, decidindo sobre o que é melhor para que o sucesso seja conquistado. Portanto, a experiência tem mostrado que através de sentimentos de importância e realização profissional, os funcionários motivados mostram resultados cada vez melhores. Círculos de Controle de Qualidade, Planejamento Participativo e Processos Grupais para Decisão e Ação, são exemplos recentes que têm demonstrado resultados positivos na participação direta dos funcionários, promovendo o desenvolvimento individual e coletivo, como o aumento de eficiência organizacional.

Então, esses autores destacam que a partir do momento que situações rotineiras são dirimidas no campo operacional, obtêm-se mais tempo para o efetivo exercício da função gerencial. Assim, a participação gerencial pode concentrar-se mais na programação de desenvolvimento da produtividade global da empresa. Assim, gerentes, supervisores e chefes podem destinar mais tempo para formação de equipes com atribuições de pesquisa e desenvolvimento de sistemas de medição da produtividade, de dimensão de capacidades produtivas e estabelecimento de padrões possíveis de atingir cronogramas, de análise de dados sobre situações em relação aos padrões para administrar as perdas, de transmitir dados aos grupos operacionais e juntos discutir metas para melhoria de métodos, processos e controles, dentre outros.

Através da participação direta, portanto, amplia-se a comunicação, no sentido de dar suporte para implantação de melhorias e recomendações feitas pelo grupo operacional, além de motivar e promover a participação e integração entre os diversos grupos e níveis em relação ao programa. Ao pretender-se garantir a transparência do sistema, promove-se o fluxo constante de informações entre os diversos níveis hierárquicos, onde acredita-se ser possível a administração de conflitos com coerência.

2.3.7.2 Participação indireta

A participação indireta, representa a forma de representação de classe de trabalhadores ou coletividade de empregados. A participação de trabalhadores, tanto nas tarefas e resultados da empresa, quanto na tomada de decisão tem configurado maior envolvimento por parte de sindicatos profissionais, lutando por maior participação nos processos inerentes ao desenvolvimento das organizações e, principalmente à manutenção do emprego, o que se tem visto com frequência no meio empresarial.

A Negociação Coletiva, como modalidade da participação indireta, é dirigida às decisões distributivas da organização. Em todos os países em que há sindicatos trabalhistas, pratica-se a negociação coletiva. Constituem, na maioria das vezes, uma barganha entre empresários e sindicatos, onde o ganho de ambos é sempre acompanhado de alguma perda. Pode ser caracterizada como 'um jogo de interesses', que regula a participação do empregado na empresa (Park et al., 1997).

Além disso, organismos externos à empresa estão envolvidos nas negociações coletivas, e por isso as mesmas contam com vantagens e desvantagens. Como vantagens, os autores entendem que a Negociação Coletiva possui maior poder de pressão e influência em decisões distributivas; possui caráter político; os líderes geralmente estão fora da organização e portanto não sofrem pressões pessoais e as reivindicações não possuem caráter interno, ultrapassando as fronteiras da empresa. Contudo, a Negociação Coletiva é a forma mais desprezada pelos dirigentes de empresas, já que muitas vezes tem caráter de oposição. As negociações são intermitentes, já que ocorrem somente em momentos de crise. Com isso, cria-se muita dependência das lideranças sindicais, onde a distância entre sindicatos e empresa exige canais diferenciados de comunicação (Park et al., 1997).

Os Comitês de Empresa representam outra forma de participação indireta, meramente consultiva e administrativa. O objetivo é a cooperação entre os representantes dos trabalhadores e os dirigentes das empresas nas decisões da cúpula. Os comitês são formados por representantes dos trabalhadores e, por intermédio destes, os dirigentes são informados das necessidades, preocupações e idéias dos funcionários, representando um incremento na tomada de decisão. Esses Comitês têm boa aceitação por parte dos dirigentes da empresa, em função da fonte de informações que produzem e que chegam ao topo. Entretanto, são restritivos, a medida que a participação é concedida, pois não têm poder de pressão, tampouco poder de influenciar nas decisões estratégicas da organização (Park et al., 1997).

Adotada na Alemanha Ocidental a partir de 1976, a Co-gestão compreende outra modalidade de participação indireta. Na Alemanha, situa-se num estado evolutivo nas relações capital-trabalho, cuja primeira iniciativa data de 1848. O regulamento sindical, já naquela época, revia a criação de conselhos de fábrica e, a partir de 1920, com a promulgação da Lei dos Conselhos de Fábrica, estabeleceu-se que qualquer empresa com mais de vinte empregados deveria constituir seus conselhos. Percebe-se, então, que naquele país, a participação indireta foi conquistada, legitimada pelo governo, institucionalizando assim os anseios de uma melhor relação entre trabalhadores e donos de empresas, através de lei federal. Além disso, a lei também prevê direitos de colaboração e de co-gestão em

determinados assuntos sociais, individuais e econômicos, caracterizando pela primeira vez a representação de funcionários nos Conselhos de Supervisão das empresas (Park et al., 1997).

A Co-gestão, portanto, tem como principal função evitar contestação e conflito na empresa. Sua função é de paz e também de discricção, haja vista que compreende a reserva sobre informações da empresa na condição de participação de representantes dos trabalhadores no Conselho de Supervisão da empresa. A co-participação representa os direitos à fixação de horas diárias de trabalho e suas interrupções, tempo e lugar de pagamento de salários, escala de férias e atividades de formação de pessoal, dentre outros.

A Autogestão¹, por sua vez, representa uma forma de participação indireta numa proposta de ação coletiva, de matriz socialista. Repousa no princípio fundamental de igualdade entre os homens e defende a autonomia criativa de cada homem, negando a heteronomia em todas as instâncias da vida social. Segundo Park et al. (1997), tal forma surgiu a partir da experiência político-econômica e social da Iugoslávia de Tito, em contraposição ao stalinismo, onde o sistema vigente na antiga Iugoslávia estava influenciado pela teoria autogestionária de Pierre-Joseph Proudhon.

Quanto ao enfoque organizacional, a Autogestão representa uma mudança radical nas práticas participativas do empregado, pois a mesma traz para dentro da empresa o princípio básico da igualdade, instituindo a democracia organizacional, desaparecendo hierarquias e dominações. Para Motta (1981), a Autogestão se diferencia dos outros modelos de participação indireta porque a divisão do trabalho é fixada como resultado do próprio processo de participação. Nesse sentido, a participação faz desaparecer as relações de dominação de quaisquer origens, pois todos mandam e todos obedecem, não se negando a necessidade de administrar planejando o futuro e tampouco a integração e a coordenação dos trabalhadores, através de uma estrutura de poder distribuídos, de conselhos de assembléias.

No Brasil, a autogestão e a co-gestão mostraram-se como alternativas à falência de empresas e como suporte contra o desemprego. Tais modelos, ainda recentes no país, costumam ser adotados por empresas em situação de falência, embora hajam empresas em situação normal que também estão aderindo a estas formas de participação indireta.

Conforme Ferreira (1997), em 1992 foi criada a ANTEG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. Essa associação é responsável por quase 6.000 empregos diretos, abarcando 33 empresas autogestionárias. Sua

¹ A palavra autogestão representa a tradução da expressão servocroata *samoupravlje* (samo= auto + gestão), usada para designar a experiência econômica, social e política conduzida pelo General Tito na Iugoslávia. Sua origem data do vasto movimento intelectual anterior e posterior à Revolução Industrial.

atuação restringe-se ao nível institucional, buscando aprovação de legislação diferenciada para estas empresas, que vão desde o saque de seguro desemprego até criação de linhas de crédito, incentivos fiscais e apoio tecnológico.

Então, a filosofia implícita na atuação da ANTEG é a de que a autogestão pode representar uma alternativa efetiva a manutenção do emprego. Assim, as empresas afiliadas à associação se classificam em empresas de autogestão, empresas de co-gestão participativa e cooperativas de autogestão (Ferreira, 1997).

Dessa forma, a partir do exemplo brasileiro de participação indireta, é possível perceber que o contexto econômico da década de 90 favoreceu a desvinculação da autogestão de suas origens ideológicas, transformando-a numa opção eficaz para minimizar os impactos do desemprego na era da informação e dos avanços da tecnologia.

Acredita-se, também, que o exemplo de Ricardo Semler (1988) pode elucidar a participação na empresa brasileira. Em seu livro “Virando a própria mesa”, o autor mostra como foi possível recuperar a empresa de sua família, com base na diversificação da produção e em mudanças organizacionais. Isso só foi possível a partir da compreensão da importância de atrair e manter pessoas na empresa.

Na intenção de obter maior participação dos funcionários, o empresário transformou os métodos de gestão e propôs os “dez mandamentos”, que na verdade conduzem a uma série de intenções desejadas na administração participativa, seja direta ou indireta, que são: salário e benefícios adequados, respeito pelo indivíduo, produto que seja capaz de gerar orgulho, sensação de envolvimento e espírito de equipe, espaço para opinar, redução da distância entre cúpula e base, preocupação com treinamento e aperfeiçoamento, seriedade incontestável da empresa, relativa segurança no emprego e profissionalismo, com ausência de favorecidos e protegidos.

2.3.8 Participação nos lucros e resultados da empresa

Ao finalizar este capítulo, optou-se por acrescentar uma modalidade especial de retribuição do trabalho muito difundida na atualidade: a participação nos lucros e resultados da empresa. A seguir faz-se alguns comentários de forma a definir melhor o tema.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho - OIT (1986), além da participação nas decisões da organização, existem outros modos de participação, que podem estar relacionados de certa forma com essa. São eles:

- a participação popular no desenvolvimento, que é essencialmente uma forma de mobilização das massas, a fim de associá-las, ao máximo, aos esforços de desenvolvimento, e que pode, sem dúvida, manifestar-se também pela participação nas decisões da empresa;
- a participação nos lucros da empresa, que tem por fim uma melhor integração dos trabalhadores na vida da empresa, mas que na prática, raras vezes está engajada ao fomento da participação nas decisões propriamente ditas, e se reduzem quase sempre a uma espécie de bonificação;
- a participação no capital da empresa, como a concessão de ações para os trabalhadores (chamada às vezes "acionário trabalhador" ou "acionário popular"), cuja finalidade também é melhor integrá-los na vida da empresa, mas excepcionalmente tem um alcance que culmine em uma participação efetiva nas decisões.

No Brasil, desde 1946 as constituições estabelecem o direito do trabalhador em participar nos lucros das empresas, embora a matéria até hoje não ter sido regulamentada. Em dezembro de 1994, anunciou-se a Medida Provisória nº 794, que regula a disposição constitucional com respeito à participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas. De lá para cá, a MP vêm sendo reeditada sucessivamente, mantendo-se sua vigência.

Basicamente, a cada reedição da medida reafirma-se as regras claras e objetivas quanto à fixação da forma de participação, critérios, cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, dentre outras. Desse modo, a Medida Provisória, apenas obriga à distribuição e define o que se pode interpretar como incentivos para sua implementação.

Assim, Ferreira (1997) resume os aspectos relevantes da medida, nos seguintes termos:

- sobre a participação no lucro não incidem quaisquer encargos trabalhistas ou previdenciários;
- a participação nos lucros pode ser deduzida como despesa operacional pela pessoa jurídica;
- a participação nos lucros não deve ser paga com periodicidade inferior a um semestre;
- é tributada na fonte, em separado dos demais rendimentos do funcionário.

Sendo assim, a obrigatoriedade da participação nos lucros legitima uma tendência que se fortaleceu a partir da ascensão da administração participativa, estendendo-se a todos os funcionários de qualquer empresa. Contudo, há de se admitir que para empresas não muito adeptas desta filosofia de gestão, a Medida Provisória tende a favorecer ainda mais a terceirização de atividades consideradas não fundamentais para o bom andamento do negócio (Ferreira, 1997).

Marinakis (1997) utiliza o conceito de “participação financeira” como idéia genérica que engloba tanto a participação nos lucros como nos resultados. Para o autor, a participação financeira é um instrumento pelo qual os trabalhadores adquirem acesso a uma remuneração adicional desde que sejam adquiridos certos objetivos predeterminados. Por meio dessa modalidade de participação, pode-se melhorar a renda do trabalhador e motivá-lo para solucionar/melhorar aspectos importantes da organização.

Além disso, por existir diferença entre participação nos lucros e/ou dos resultados na empresa, cabe destacar os aspectos de ambas. Desse modo, acredita-se que a explicação de Marinakis (1997, p.59) contempla mais detalhadamente o tema. Conforme o autor, os programas de participação nos lucros "utilizam como variável os próprios ganhos da empresa e seu objetivo fundamental é relacionar parte das remunerações ao sucesso da empresa. O valor a distribuir é resultado da aplicação de uma porcentagem a uma definição de lucro combinada anteriormente, sendo portanto, um montante variável".

Quanto à participação nos resultados, esta caracteriza-se como um instrumento para melhorar desempenho. Geralmente é feita a partir da discussão entre empregado e empregador, onde são estabelecidas uma série de metas claramente mensuráveis, sobre áreas que estão sob o controle dos trabalhadores participantes e uma escala de prêmios de acordo com sua execução. Entretanto, a escolha entre participação nos lucros ou resultados dependerá não só de questões práticas, mas também do comportamento que se quer promover na organização. A Tabela 4 a seguir, apresenta as principais diferenças entre participação nos lucros e nos resultados da empresa.

Para Garcia (1999), além da participação nos resultados, as empresas estão buscando atender as necessidades de seus funcionários através dos benefícios, oportunizando cursos de aperfeiçoamento, plano de previdência, assistência odontológica, aulas de línguas, dentre outros exemplos. Para a autora, tanto os benefícios quanto as remunerações (participação nos lucros e/ou resultados) visam suprir as necessidades individuais e a política empresarial para reter e motivar os funcionários.

Tabela 4 - Principais diferenças entre participação nos lucros e nos resultados

	Participação nos lucros	Participação nos resultados
Objetivos	Ligar as remunerações ao êxito da empresa e promover a identidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa (aumentar lucro)	Pode ser projetada para: estimular o esforço individual, melhorar a qualidade do produto, economizar uso de recursos e estimular cooperação e trabalho em grupo
Fator a remunerar	Lucro	Produtividade
Unidade a Remunerar	Empresa como um todo ou unidades fabris	Individual ou grupos de trabalho
Frequência da Remuneração	Anual ou semestral	Mensal, trimestral, semestral
Disponibilidade de Retribuição	Imediata (pagamento em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador) Mediata (pagamento diferido, com incentivo fiscal para o trabalhador)	Imediata (pagamentos em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador)
Principal ponto Positivo	Nos períodos de lucro, dá uma parte aos trabalhadores. Em período recessivo, o custo trabalhista se reduz de forma automática, aliviando o ajuste	Os trabalhadores têm maior influência e controle sobre o resultado do que no caso dos planos de participação nos lucros.
Principal ponto Negativo	Fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões da direção ou fatores macroeconômicos).	As vezes é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados. Deve-se evitar que o incentivo tenha efeitos indesejados sobre outros aspectos.

Fonte: MARINAKIS, 1997. p.60.

Além disso, existe uma relação entre benefícios, remuneração e a cultura organizacional, haja vista que antes, os benefícios simbolizavam *status*, mas hoje, com a valorização à participação e autonomia dos funcionários, benefícios e remunerações adicionais tendem a otimizar custos, aumentar o grau de satisfação dos funcionários e diminuir a rotatividade.

Assim, acrescenta que, embora benefícios e participação nos resultados façam parte da modernização gerencial, são impulsionadas por dois fatores: as crises financeiras e as alterações na legislação. A partir de 1991, os benefícios individuais, dados a executivos por exemplo, são passíveis de tributação, salvo se forem oferecidos a todos os funcionários, ou seja, coletivamente. A alteração da lei, então, causou mudanças graduais na forma como as empresas lidavam com alguns benefícios, como é o caso de empresas que incluem verbas para

o veículo diretamente no salário dos funcionários, diminuindo assim, os encargos com manutenção e aquisição de automóveis.

Ademais, Garcia (1999) destaca que o programa que mais tem crescido entre as empresas de grande porte, é o de recompensas anuais, isto é, a participação nos resultados. Com incentivo do governo, a vantagem desse tipo de recompensa é a isenção fiscal, além de atrair e manter funcionários competentes dentro da empresa.

As formas de pagar salários e dar benefícios, então, parecem ser cada vez mais importantes para estimular os empregados, fazer com que sejam mais empreendedores e, conseqüentemente, levem a empresa a conquistar resultados melhores. Com a competição e dificuldades no mercado, as organizações precisam criar novas capacidades estratégicas. Para tanto, faz-se necessário aperfeiçoar tanto o desenho da organização quanto da remuneração dos funcionários. Benefícios e remunerações adicionais, portanto, podem estreitar a ligação entre a *performance* e os resultados das empresas.

2.3.9. Críticas à Participação como forma de gestão

No contexto organizacional brasileiro, Storch (1985) considera que a implementação da participação na gestão de empresas, salvo casos excepcionais, não tem levado em consideração a multiplicidade de fatores históricos e estruturais. Deixa-se de considerar em geral, que a oportunidade de participar libera demandas reprimidas por parte de trabalhadores, e que o descuido em atender essas demandas, através de mudanças na estrutura e no comportamento burocráticos, anula rapidamente os ganhos de motivação gerados nos primeiros momentos do processo participativo.

Para o autor, o simplismo no tratamento da participação, num país como o Brasil em que as instituições que regulam as relações de trabalho favorecem o paternalismo e o arbítrio gerenciais, traz efeitos nefastos. Assim, declara: “os tecnoburocratas imputam os fracassos ao suposto atraso do trabalhador, e os trabalhadores tornam-se cínicos em relação à seriedade dos administradores” (p.132).

Faria (1985), ao estudar o autoritarismo nas organizações, destaca que o máximo de avanço da teoria administrativa em direção à democratização da gestão vai até as noções de alargamento e enriquecimento do trabalho e de estruturas matriciais, onde a participação nas decisões reduz-se às tarefas parceladas. Para o autor, o que existe é uma ênfase nas formas de manipulação, à medida que a preocupação central de dirigentes com relação à força de

trabalho é desenvolver instrumentos para torná-la, em função das necessidades de capital, mais eficiente, eficaz, produtiva, satisfeita, cooperativa, harmônica, dócil e leal.

Então, a questão democracia e gestão organizacional, que tem esbarrado em propostas do tipo gestão participativa, devem merecer maior atenção do que aquela que tem sido dispensada pela teoria administrativa. Nesse sentido, Faria (1985) acredita que é necessário desvincular uma teoria de gestão do âmbito exclusivo das formas de gestão sob o modo capitalista de produção.

Ademais, Heloani (1994) entende que a administração administrativa não introduziu inovações significativas, à medida que concentrou-se em atenuar a 'fuga do trabalho' através de pequenas alterações no espaço fabril, isto é, torná-lo mais atrativo para a classe operária. Alguns setores recebiam a autorização para organizar o trabalho de forma autônoma, apesar de o conjunto da organização não ter sido adaptado para se harmonizar com os segmentos que adotaram essa autonomia. Assim, questiona: "Como inovar significativamente, se o próprio desenho de máquinas foi dirigido para manter a dependência do trabalhador em relação ao escritório de estudos de tempos e movimentos?" (p.95).

Para o autor, o principal fator limitante da administração participativa foi a tecnologia. Implicitamente, manteve-se nas empresas que adotaram esta forma de gestão, o postulado que a tecnologia determina as formas de organização e, aparentemente, lutou-se para impedir que as novas formas de organização passassem a atuar sobre a tecnologia.

Assim, conclui que as organizações contemporâneas, altamente competitivas e flexíveis, necessitam desenvolver a iniciativa, a atividade cognitiva, a capacidade de raciocínio lógico e o potencial de criação para possibilitar respostas imediatas por parte de seus funcionários. Para manter a confiabilidade sobre as decisões delegadas, as empresas devem organizar mecanismos de controle indiretos sobre a atuação do indivíduo. Por esse motivo, ao lado da autonomia concedida, a organização constrói situações que levam os indivíduos a assimilar as regras de funcionamento da companhia, a incorporem-nas como elemento de sua percepção e, por último, a reordenarem até a sua subjetividade para garantir a persistência dessas regras.

Em suma, para esses autores, a participação na gestão de empresas é uma forma de dominação do capital, uma estratégia de poder, para manter, reforçar e/ou ampliar o controle sobre o processo de trabalho e sobre a esfera de acumulação, visando garantir, a reprodução desse capital. Na perspectiva desses críticos, a inclusão da participação dos

empregados não significa um avanço em direção a um processo de socialização e democratização, mas, somente, uma tentativa de modernizar as relações capitalistas de produção, e portanto, de atualizar o esquema de dominação do capital sobre a organização e as ações políticas dos trabalhadores.

3 MÉTODOS

Neste capítulo, pretende-se caracterizar os procedimentos metodológicos adotados durante a realização deste estudo descrevendo o delineamento da pesquisa e o modo de investigação, a escolha da empresa, os participantes, além de outras técnicas e procedimentos utilizados para a consecução dos objetivos propostos. Na seqüência, apresentam-se as perguntas de pesquisa e a definição de termos e categorias de análise do estudo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Neste estudo privilegiou-se a abordagem qualitativa, pois buscou-se respostas a questões muito particulares, em função da ênfase dada às percepções dos diversos participantes da pesquisa. Por isso, optou-se por desenvolver uma linha de pesquisa interpretativa, onde o caráter qualitativo é mais expressivo, à medida que se trabalha com o universo dos significados, motivos, percepções, entendimentos, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

O gênero escolhido foi o ‘estudo de caso’, usado com freqüência em estudos organizacionais. Para Rubin e Rubin (1995), os estudos de caso são explorações de um único fenômeno (evento, processo, organização, grupo ou indivíduo), procuram entender um fenômeno maior através do exame mais completo de um caso específico e assim focar um caso particular; são particularmente úteis por sua rica descrição e valor heurístico.

Neste gênero de pesquisa, a descrição ilustra complexidades de uma situação, proporciona um material realístico e apresenta diferentes perspectivas de opinião. Nesse sentido, os autores acreditam que os estudos de caso, a partir de seus detalhes e complexidade, esclarecem o entendimento de algumas complexas coleções de eventos e circunstâncias.

3.2 A escolha da empresa

A escolha da Companhia Carris Porto-alegrense - Carris, que serviu como ‘caso’ para o presente estudo, levou em consideração as mudanças ocorridas na empresa durante o período de dez anos, ou seja, de 1989 a 1999. Alguns fatos ocorridos na Carris a partir de 1989, em decorrência da troca da administração municipal, demonstraram preocupação da empresa em qualificar o sistema de transporte coletivo da cidade de Porto Alegre.

A empresa, então, pretendia ser uma empresa pública ágil, moderna, transparente e estimulada pela sua comunidade. Basicamente, os investimentos em inovação gerencial

feitos pela Carris foram estruturados em três momentos: o Gerenciamento Participativo para a Qualidade Total implantado em 1991, o Planejamento Estratégico desenvolvido a partir de 1994 e o Programa Carris de Participação e Produtividade criado em 1996.

Esses fatos, aliados ao interesse em estudar-se uma empresa pública que esteja incorporando inovações em sua forma de gestão participativa, mostraram-se bastante instigantes e desafiadores para o desenvolvimento de um estudo em uma empresa que atua na área de serviços. Além disso, a informação obtida na primeira visita, que a Carris havia ganhado o prêmio ANTP de Qualidade, sendo considerada a melhor empresa de transporte urbano do Brasil, contribuiu para que a empresa concordasse com o desenvolvimento deste estudo. Estes critérios, aliados à preocupação em desenvolver pesquisa com uma implicação prática, além da acadêmica, eram, em parte, uma garantia de que as informações desejadas seriam obtidas.

3.3 A escolha dos participantes da pesquisa

Na data da pesquisa, a Carris contava com aproximadamente 1.300 funcionários. A coleta das informações aconteceu em todas as instâncias hierárquicas, e os participantes da pesquisa foram classificados em dois grupos: gerentes e não-gerentes. O primeiro grupo compreende diretores, gerentes e chefes de setor, além dos ex-diretores presidentes que atuaram na Carris entre 1989 e 1998. Quanto ao grupo dos não-gerentes, os participantes são funcionários das áreas de operação, manutenção e administração, que não possuem cargo de chefia e não fazem parte dos conselhos superiores da empresa.

Além disso, a escolha dos participantes obedeceu a três critérios: deveriam ter algum esclarecimento, entendimento ou experiência sobre participação e inovação no ambiente da empresa, deveriam estar dispostos a participar da pesquisa, e deveriam representar os diversos pontos de vista, ou seja, perspectivas diferentes sobre o tema. Desse modo, buscou-se parceiros com conhecimentos básicos sobre o tema e outros com particular conhecimento que podiam discutir experiências específicas sobre a evolução da gestão participativa na Carris e as inovações gerenciais implementadas, por isso também se incluiu os ex-diretores presidentes da empresa.

Primeiro, foi entrevistado o diretor administrativo-financeiro, para que se obtivesse um conhecimento do organograma e do processo de trabalho na Carris, o que facilitou a escolha dos gerentes a serem entrevistados, além da programação de tempo para o desenvolvimento do estudo, que compreendeu cerca de três meses, de agosto a outubro de 1999.

Os gerentes foram selecionados durante o trabalho de campo e por meio de amostragem intencional que, de acordo com Franco (1986), significa escolher para as entrevistas indivíduos considerados 'elementos-chave', característicos do universo de interesse do trabalho de pesquisa. Então, corrobora-se com a definição de Minayo (1992), a qual entende que a definição da amostragem não se baseia em um critério numérico para garantir sua representatividade. Para a autora, a amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões. Trabalhou-se então, com 16 gerentes.

Quanto ao grupo dos não-gerentes, onde o universo é de 275 trabalhadores que têm pelo menos dez anos de empresa, optou-se por extrair uma amostra, pelo fato que a maior parte destes (76%) atuam fora da empresa, são motoristas, cobradores e motoristas monitores. Além disso, levou-se em consideração os custos financeiros e o tempo limitado para desenvolver-se o estudo na empresa. Então, o total de participantes deste grupo foi composto por 90 trabalhadores. No item seguinte, apresenta-se os procedimentos e instrumentos que levaram a tal amostra.

3.4 Procedimentos e instrumentos adotados na pesquisa

Inicialmente, buscou-se informações em fontes secundárias, como informativos, jornais, resoluções, atas e documentos internos, o que facilitou o conhecimento das inovações gerenciais adotadas pela empresa. Quanto às fontes primárias, decidiu-se adotar entrevistas com o grupo de gerentes e questionários para o grupo de não-gerentes.

Quanto ao grupo dos gerentes, optou-se por um estilo específico de entrevista: a entrevista tópica, feita individualmente (Anexo1). Para Rubin e Rubin (1995), as entrevistas tópicas procuram explicações de eventos e descrições de processos, lidam com assuntos definidos mais precisamente, e freqüentemente estão baseadas nas interpretações do pesquisador. Com esta técnica de pesquisa, o pesquisador pode selecionar e balancear o que diferentes pessoas dizem, especialmente se há interpretações conflitantes dos mesmos eventos. O pesquisador cria a sua própria narrativa com base na análise das informações obtidas.

Além disso, houve uma preocupação ética no processo de coleta das informações, isto é, procurou-se não causar prejuízos para os informantes, alertando e dando oportunidade

para que as entrevistas, após a transcrição, pudessem ser alteradas conforme as solicitações dos participantes.

A coleta foi encerrada no momento que as informações foram consideradas suficientemente confirmadas e novos dados eram cada vez mais raros, perfazendo um total de 16 entrevistas realizadas com o grupo dos gerentes.

No grupo dos não-gerentes, pela peculiaridade do setor de transporte coletivo e demais aspectos citados anteriormente, optou-se por encaminhar questionário buscando a percepção destes sobre o tema proposto no estudo (Anexo 3). O instrumento foi desenvolvido em quatro módulos, totalizando 73 itens. O primeiro módulo diz respeito aos dados básicos do funcionário (7 itens). Os três módulos seguintes foram compostos de 66 afirmativas referentes à percepção do trabalhador quanto à qualidade e produtividade do seu trabalho (18 itens), à participação no trabalho e na vida da empresa (29 itens), e quanto ao planejamento estratégico no trabalho e na vida da empresa (19 itens).

Além disso, utilizou-se a técnica de escalonamento no questionário, incluindo cinco tipos de respostas: concordo totalmente, concordo em parte, não concordo nem discordo, discordo em parte e discordo totalmente. Segundo Richardson (1985), uma escala, como instrumento de medição, facilita a obtenção de um conjunto de observações. Embora, os resultados obtidos não possam ser considerados exatos, o fato é que estas escalas proporcionam informações úteis que seriam difíceis de se obter de outra maneira.

Então, buscou-se uma amostra, de modo que fosse representativa. Nunnally (1978) salienta que o tamanho da amostra deve ser de pelo menos três participantes por item. Logo, neste caso, demanda uma amostra de pelo menos 87 trabalhadores, já que o maior módulo contempla 29 itens. No entanto, optou-se por uma amostra de 90 participantes.

A fase seguinte foi extratificar a amostra, de modo que contemplasse proporcionalmente as três áreas da empresa, haja vista que a área de operações representa 76% do universo, enquanto que as demais representam 12% cada uma. Assim, a amostra foi composta por 68 participantes da área de operações, dentre motoristas, cobradores e monitores (denominação equivalente aos cargos de fiscal, motorista-monitor ou correlato), enquanto que nas áreas de manutenção e administração, o grupo de participantes foi de 11 trabalhadores por área, contemplando todos os setores e cargos das respectivas.

A seguir, tratou-se de enviar os questionários aos participantes, que foram escolhidos aleatoriamente. Deu-se um prazo de cerca de dez dias para a devolução dos mesmos, colocando duas urnas em pontos-chave na empresa, de modo que todos pudessem encaminhar as respostas. Findado o prazo, observou-se que na área de operações o retorno dos

questionários foi de 46%, enquanto que nas demais áreas a devolução foi de praticamente 100%.

Foi necessário, então, substituir a amostra por novos participantes, a fim de obter os percentuais necessários, ou seja, 90 respondentes. Essa fase de substituição da amostra foi a que demandou mais tempo, em função das várias visitas feitas aos terminais de ônibus da Carris, com a finalidade de entregar, explicar e receber os questionários da área de operações. Além disso, nesse período pode-se ter contato mais direto com os participantes, o que contribuiu para conhecer a percepção destes sobre a empresa, as inovações gerenciais e a participação nos mais diversos aspectos.

Quanto aos resultados obtidos a partir de aplicação dos questionários ao grupo dos não-gerentes, optou-se por utilizar o *software* Statistica, versão 5.0, como base para obter-se a descrição dos dados de uma amostra significativa, que no caso deste grupo é composta de 90 participantes. Sendo assim, os recursos estatísticos adotados contribuíram para a posterior análise qualitativa das informações que foram descritas a partir de tendência central, apresentando os percentuais mais expressivos nas respostas. Porém, no Anexo 4 constam os gráficos e tabelas de distribuição de frequência e percentuais dos 73 itens questionados.

Também foi feita análise de confiabilidade do questionário. Segundo Neves (1980), a confiabilidade refere-se a estabilidade, equivalência e ou/consistência das mensurações. Uma das formas de determinar a consistência interna é através do coeficiente de α de Cronbach, que é a fórmula para determinação da confiabilidade baseada na consistência interna de instrumentos que visam analisar sentimentos (reações pessoais, preferências, atitudes) e que como tal não contém uma resposta que seja correta. Logo, este coeficiente é uma medida geral de associação dos itens. Assim, quanto mais positivo for o valor de α , ou seja, mais próximo de 1, mais forte a correlação nos dados observados. Conforme Sternick (1976), coeficiente α de pelo menos 0,7 indica que o instrumento é considerado confiável. Sendo assim, os resultados deste teste demonstram que o questionário é confiável, haja vista que os coeficientes encontrados nos três módulos do questionário foram acima de 0,7.

Outra forma de verificar-se a confiabilidade do instrumento foi através da análise da média e desvio padrão de cada questão. O desvio padrão avalia a dispersão do conjunto de valores em análise, considerando-se os desvios de cada questão em relação a média do conjunto. A partir desta análise observou-se heterogeneidade nas respostas. Todavia, os resultados destes dois testes encontram-se mais detalhadamente no item 4.3.2 *A perspectiva dos não-gerentes*.

Além disso, acrescenta-se que desde o início da pesquisa foi feito um trabalho de conscientização dos funcionários e chefias no sentido de que tratava-se de pesquisa acadêmica, enfatizando que a participação era voluntária, e de que os resultados eram sigilosos e só seriam apresentados coletivamente.

3.5 Perguntas de Pesquisa

O presente trabalho teve como questionamento básico a percepção de gerentes e não-gerentes quanto a influência das inovações gerenciais para a prática da gestão participativa na Carris no período de 1989 a 1999. Assim, o estudo pretendeu responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais são e como se desenvolveram as inovações gerenciais adotadas pela Companhia Carris Porto-Alegrense?
- 2) Que mudanças ocorreram no processo de participação após a implementação de inovações gerenciais na Companhia Carris Porto-Alegrense?
- 3) Qual a influência da gestão participativa sobre a qualidade do serviço final oferecido pela Companhia Carris Porto-Alegrense aos usuários do transporte coletivo?

Assim, foi-se a campo no período de agosto a novembro de 1999, para obter-se as repostas desejadas.

3.6 Definição de termos

Os termos a seguir são utilizados nesta pesquisa, baseando-se na revisão de literatura sobre o assunto em questão.

Alienação: é quando o homem torna-se outro, um estranho a si mesmo, separa-se de seu próprio ser e não realiza a sua identidade, mas projeta-se num mundo ilusório e abstrato que acaba sendo um substituto daquilo que deveria ser em si mesmo (Arduini apud Dantas, 1988).

Conflito: é a discordância ou choques envolvendo objetivos, valores, *status*, percepções ou personalidades, que pode ocorrer a nível interpessoal ou organizacional (Stoner

e Freeman, 1996). É inerente às relações sociais e não caracteriza necessariamente algo maléfico, haja vista que pode contribuir com a integração dos sistemas sociais e provocar mudanças (Melo, 1985).

Controle de Qualidade Total - TQC: inovação gerencial que compreende os métodos necessários utilizados em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa, estabelece padrões para o atendimento de necessidades, a partir de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista (Campos, 1992).

Comprometimento: identificação com a missão da organização, por parte de funcionários e dirigentes.

Cooperação: existência de clima de ajuda mútua no trabalho.

Democracia: é um sistema político que baseia-se na justiça social e no princípio de igual oportunidades para todos, o qual contempla liberdades políticas com limitações apenas decorrentes das necessidades do bem comum. Constitui um regime fundado na igualdade, que visa permitir a participação das pessoas na organização do poder (Cavalcanti, 1978). Nas empresas, o conceito de democracia é uma extensão do conceito político de democracia.

Gestão Participativa: inovação gerencial que tem como característica básica a transformação das relações capital-trabalho, onde se busca maior cooperação e diminuição do conflito no ambiente organizacional. Os objetivos desta podem ser resumidos em: melhoria de eficiência organizacional, equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos, cultura democrática, redução da alienação, utilização de todo o potencial das pessoas, diminuição de conflitos através da cooperação e satisfação das pessoas.

Inovação Gerencial: Processo coletivo que envolve mudanças individuais, grupais e estruturais, constituindo-se essencialmente no processo organizacional estratégico de criar condições que levem às mudanças desejadas. Envolve a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como das ações gerenciais que a favorecem. É sistêmico, interativo, racional e intuitivo, globalista, além de caracterizar-se como um processo de decisão organizacional, que exige um sentido de direção e uma intenção predeterminada de mudar o estado organizacional existente, em função da necessidade de

adaptar-se aos obstáculos ambientais e da necessidade de lutar pela sobrevivência da organização (Motta, 1995).

Inovação Tecnológica: mudança, transformação ou alteração tecnológica percebida pelo homem, e que ocorre tanto em procedimentos, quanto conhecimentos ou utensílios, através dos quais a sociedade amplia as capacidades humanas. Não deve ser entendida apenas como uma melhoria técnica, pois muitas vezes pode seguir o sentido contrário, como diminuir a vida útil de um produto para ampliar sua demanda (Almeida, 1998).

Motivação: grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa ou atividade, que pode ser ou não remunerada. Na teoria administrativa, compreende um processo psicológico individual, que ativa, direciona e faz o indivíduo persistir em determinado tipo de comportamento, desenvolvendo uma energia oriunda de um conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas, que pode ou não estar relacionada ao trabalho.

Mudança Organizacional: é qualquer transformação capaz de gerar impacto parcial ou total na organização. Essa transformação pode ser de natureza humana, estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou de outro componente qualquer (Wood Jr, 1995).

Organização: é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (Hall, 1984).

Participação: é quando o homem experimenta a sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar a si mesmo, e dominar a natureza e o mundo, satisfazendo necessidades importantes como a interação dos homens entre si, a auto-expressão, o desenvolvimento reflexivo, o prazer de criar e de recriar as coisas e a valorização de si mesmo pelos outros (Bordenave, 1985).

Participação direta: forma de participação que consiste nos resultados positivos de participação dos funcionários nas empresas, promovendo o desenvolvimento individual e

coletivo, com o aumento da eficiência organizacional. Ocorre quando o indivíduo assume e influencia decisões em sua área de atuação, instituindo maior equabilidade de poder em nível de tarefa, de pequenos grupos e de unidades organizacionais. Assim, tem a vantagem de contribuir para as decisões de integração da organização, ou seja, de progresso e desenvolvimento, de maior autonomia e democratização nas relações de trabalho, ajudando na cooperação e distribuição de informações e na solução de problemas sócio-psicológicos dos relacionamentos individual e grupal (Motta, 1985).

Participação indireta: representa a forma de representação de classe de trabalhadores ou coletividade de empregados, tanto nas tarefas e resultados da empresa, quanto na tomada de decisão. Age primordialmente no domínio das decisões distributivas, onde as posições de divergência se acentuam, ou seja, visa influenciar decisões de interesse coletivo, sobretudo as conflitivas e de distribuição, tomadas em escalões superiores que podem reunir-se dentro ou fora do local de trabalho. As formas de participação indireta são: comitês de empresa ou de estabelecimento, as negociações coletivas, co-gestão e autogestão (Motta, 1995).

Participação nos resultados da empresa: instrumento para melhorar o desempenho organizacional, que geralmente é feito a partir da discussão entre empregado e empregador, onde são estabelecidas uma série de metas claramente mensuráveis, sobre áreas que estão sob o controle dos trabalhadores participantes e uma escala de prêmios de acordo com sua execução (Marinakis, 1997).

Planejamento Estratégico: inovação gerencial com uma visão de grande escopo e de longo prazo para a determinação dos propósitos organizacionais. Desenvolve-se por meio de modificações técnicas nos procedimentos e instrumentos decisórios da organização, além de mudanças conceituais da gerência. Resulta em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação (Motta, 1995).

Poder: é a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar idéias diferentes e a se comportar de maneira diversa do que usualmente faria. No campo organizacional, o poder adquire substancial importância, em função das relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções existentes em qualquer organização.

Produtividade: a relação entre produto e insumo, é uma medida da eficiência de um administrador no uso dos recursos escassos da organização para produzir bens e serviços. Quanto maior o valor numérico desta relação, maior a eficiência (Stoner e Freemam, 1996).

Qualidade: compromisso com o aprimoramento e melhoria contínuos dos produtos e serviços prestados pela organização.

Tecnologia: conjunto de instrumentos, utensílios, meios e objetos materiais, mediante os quais o homem se assenhoreia das forças naturais e as utiliza, bem como modifica as circunstâncias e cria um ambiente mais propício à satisfação de suas necessidades e objetivos. Geralmente, representa inovação para chegar-se a determinado fim, pois amplia o alcance das capacidades humanas (Ramos, 1983).

3.7 Definição de categorias de análise

Inovações Gerenciais

Para que se possa conhecer as inovações gerenciais na empresa em estudo, serão considerados fatores relacionados às práticas de gestão que alteram e/ou ampliam o estilo gerencial. Nesse sentido, as inovações gerenciais para efeito desta pesquisa consistem na introdução de um novo sistema gerencial, um processo administrativo ou um programa de desenvolvimento, o que não implica necessariamente em novos serviços, mas influencia indiretamente a introdução de serviços ou o processo de produzi-los. Assim, as inovações gerenciais implementadas na Carris, estão estruturados em três momentos: o Gerenciamento Participativo para a Qualidade Total implantado em 1991, o Planejamento Estratégico desenvolvido a partir de 1994 e o Programa Carris de Participação e Produtividade criado em 1996.

Gestão Participativa

Inovação gerencial que visa formas mais democráticas de administrar, aliada à tentativa de ampliar-se a cooperação e à conseqüente diminuição dos conflitos. A gestão participativa na Carris será analisada a partir de seu modelo de gerenciamento, pautado na qualidade e produtividade do serviço, na participação no trabalho e na vida da empresa e no planejamento estratégico desenvolvido na empresa.

3.8 Limitações da Pesquisa

Os resultados apresentados neste trabalho sobre a organização pesquisada são referentes à época da pesquisa, dificilmente estes podem vir a se repetir em outro período de tempo. Como se trata de um estudo de caso, algumas limitações ocorreram, e foram consideradas pela pesquisadora, tais como:

- os participantes da pesquisa são servidores com mais de dez anos de empresa, as percepções destes não indicam, necessariamente, as dos servidores que atuam na organização a menos tempo;
- o instrumento de coleta de dados para o grupo de não-gerentes impõe restrições, em função de ter sido constituído de uma série de afirmações, limitando as respostas às cinco opções;
- os funcionários da área de operações trabalham fora da sede nos mais diversos horários, por isso o retorno das informações e o esclarecimento de eventuais dúvidas limitam-se, à medida que vários participantes não tiveram contato direto com a pesquisadora;
- o estudo busca as opiniões dos participantes e, muitas das vezes, as respostas podem significar simples racionalização para as questões formuladas, ou seja, as respostas nem sempre podem significar realmente o pensamento dos entrevistados;
- o estudo de caso, na forma em que foi desenvolvido, impossibilita a generalização de conclusões obtidas além do universo investigado.

4 APRESENTAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Neste capítulo, apresenta-se inicialmente o histórico da Companhia Carris Porto-Alegrense e informações adicionais sobre a empresa. A seguir, descreve-se as inovações gerenciais que a empresa implementou a partir de 1991. Posteriormente, apresenta-se os resultados quanto às mudanças no processo de participação a partir das inovações gerenciais na perspectiva de gerentes e não-gerentes. E finalmente, destaca-se as influências da gestão participativa sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa.

4.1 A Companhia Carris Porto-Alegrense

O acelerado crescimento de Porto Alegre nas últimas décadas do século passado ocasionou problemas de concentração populacional na zona central da capital. A cidade viu-se obrigada a expandir seus limites em direção aos arraiais. Porém, isto só seria possível com transporte coletivo a estes lugares. Assim, a criação da Companhia Carris de Ferro Porto-Alegrense ocorreu em 19 de junho de 1872, quando teve o estatuto aprovado em Assembléia Geral de Acionistas e assinado pelo Imperador Dom Pedro II, com a finalidade de construir e custear a linha de carris de ferro, que significa ‘trilhos’, vindo daí a denominação da empresa.

Em 1873, foi inaugurada a primeira linha de transporte de transporte de passageiros: Arraial do Menino Deus. Em seguida vieram as linhas Floresta e Independência. Inicialmente, os bondes eram movidos a tração animal. Ou seja, tracionados com duas mulas que eram trocadas de lado para possibilitar retorno do veículo. A iluminação era feita com lamparinas de querosene e o cobrador andava num estribo pelo lado de fora do carro. Os bancos eram inteiriços para 5 pessoas e a capacidade de lotação era de 25 a 40 passageiros.

Em 1906, a Companhia Carris de Ferro uniu-se à Companhia Carris Urbanos, com denominação de Companhia Força e Luz Porto-Alegrense, com o objetivo de implantar o serviço de tração elétrica, substituindo os velhos bondinhos puxados por pares de muas (duas mulas).

No período de 1928 a 1953, o controle acionário da Companhia passou para a Eletric Bond and Share, grupo norte-americano representado pela Companhia Brasileira de Força Elétrica – CBFÉ. Porém, quando a empresa deixou de fornecer energia elétrica, voltou a se chamar Companhia Carris Porto-Alegrense e em 1953, a Prefeitura de Porto Alegre, através de encampação, transferiu para si o controle acionário da Companhia.

Em setembro de 1966 foi implantado na capital o sistema de ônibus movido a óleo diesel com 30 veículos novos, e em 1969, a Carris adquire 90 veículos desse tipo. Em 08 de março de 1970 os bondes circularam pela última vez na cidade, depois de 62 anos de serviços à comunidade. Além disso, destaca-se a criação da Escola de Motoristas em 1974. Essa escola tinha como objetivo qualificar a força de trabalho existente dentro da empresa

Sendo assim, a Carris faz parte da história de Porto Alegre. Atualmente, é a maior empresa de transporte coletivo da capital gaúcha, transporta, diariamente, cerca de 270 mil passageiros, o que corresponde a 21,2% do total de usuários do sistema de ônibus da cidade. Sua frota é de 286 veículos com idade média de 4,3 anos, onde 42% destes ônibus são do tipo Padron – ônibus de última geração que proporciona maior conforto e segurança para usuários e tripulação.

Além disso, a empresa em outubro de 1999 contava com 1.290 funcionários distribuídos nas áreas de manutenção, operação e administração, tendo como missão: “transportar passageiros com qualidade, segurança, pontualidade, conforto e menor custo”. A visão da empresa é ser padrão de operação para transporte coletivo de Porto Alegre, ser referência nacional de operadora de transporte público por ônibus, e ser modelo de empresa pública ágil, moderna, viável, transparente e estimada pela comunidade.

No que se refere aos valores organizacionais, a Carris os distingue da seguinte forma:

- quanto aos resultados: empresa pública auto-suficiente, padrão de modernização para o sistema de transporte coletivo de Porto Alegre, parâmetro de custo do sistema;
- quanto aos colaboradores: desenvolver uma gestão participativa, promover desenvolvimento profissional e da cidadania, respeitar os direitos individuais e coletivos;
- quanto aos clientes: respeito às necessidades dos clientes, qualificação permanente dos serviços, credibilidade na prestação dos serviços; e
- quanto à comunidade: estar subordinada ao poder público, preservar a imagem da empresa e estimular o desenvolvimento cultural, econômico e social da cidade.

Ao longo dos últimos anos, a empresa vem ampliando os canais de informação e comunicação com a sociedade. Via *internet*, a Carris disponibiliza informações sobre o histórico da empresa, projetos desenvolvidos, além de mapas das linhas, trajetos e horários. Além disso, os clientes têm a facilidade de se comunicar com a empresa de forma mais direta via *e-mail*.

O jornal 'Coletivo' criado em 1998 é outra forma de estreitar as relações da empresa com os clientes. O jornal de bolso, editado mensalmente e entregue aos passageiros pelos cobradores, tem como objetivo levar aos usuários informações sobre o sistema de transporte da Carris.

O Conselho de Clientes, composto por representantes das diversas regiões e segmentos da comunidade reúne-se mensalmente para discutir a administração da Companhia e os investimentos e melhorias a serem feitos. Assim, esse canal de comunicação direta com os usuários é mais uma forma de captar as necessidades e aspirações do público alvo, visando tornar transparente o modelo de gestão da Carris.

A empresa também está implantando gradativamente placas informativas, em todos os seus pontos de parada. Nas placas, os clientes encontram o mapa da cidade com todas as linhas operadas pela Carris. Os itinerários, horários, principais pontos de referência com escolas e hospitais podem ser consultados no painel.

Além disso, a Carris criou em 1999 o projeto "Fale com a Carris". A partir desse projeto foram colocadas caixas nos ônibus da empresa nas quais os clientes podem depositar as suas dúvidas, sugestões e críticas. Os formulários são distribuídos pelos cobradores e as caixas são abertas semanalmente para recolhimento destes. Posteriormente, se houver necessidade, as respostas são enviadas aos clientes.

No que se refere às pesquisas de avaliação dos serviços, estas são realizadas anualmente com o intuito de obter uma avaliação mais detalhada dos requisitos e expectativas considerando limpeza, condições de manutenção, segurança, tempo de espera no ônibus, atendimento e apresentação da tripulação, lotação, regularidade, dentre outros fatores. Desde 1997 a Carris realiza a pesquisa de satisfação com usuários.

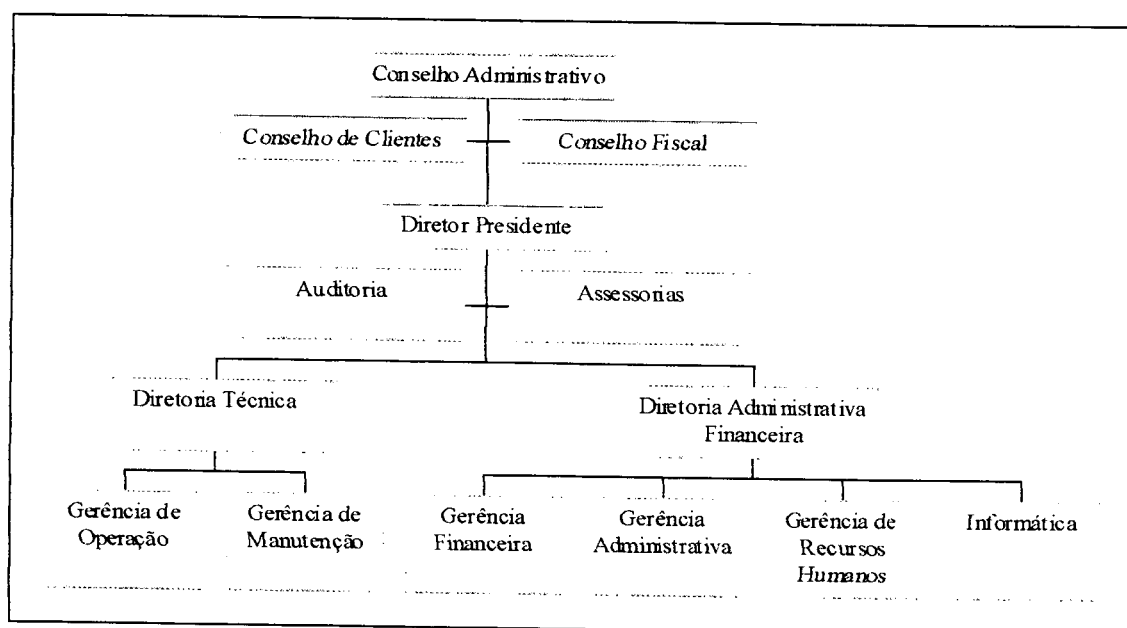
Quanto à valorização de seus recursos humanos, a Carris entende que o sucesso da empresa depende do envolvimento e motivação de seus 1290 colaboradores, o que é fundamental para a qualidade dos serviços prestados. Através de uma estrutura multidisciplinar, a empresa proporciona atendimento nas áreas de assistência social, psicológica e medicina do trabalho. Além disso, oferece atendimento médico e odontológico nas dependências da empresa e um plano de saúde.

Quanto ao desenvolvimento e a qualificação dos colaboradores, diariamente 52 pessoas da área operacional passam por treinamentos de qualidade, direção defensiva, atendimento ao cliente, direção econômica, padrão de apresentação, primeiros socorros, visual da frota, entre outros. A empresa também conta com curso supletivo de 1º e 2º graus, programa de *trainees* e Escola de Formação de Motoristas.

Do ponto de vista da preocupação e responsabilidade com ações que possam impedir ou minimizar os efeitos danosos à sociedade e ao meio ambiente, a Carris desenvolve uma série de ações preventivas e corretivas. Em relação ao meio-ambiente, destaca-se: medições periódicas dos níveis de ruído da frota, medição e controle sistemático da emissão de níveis de fumaça, sistema de esgoto separador de óleo, tanque de aproveitamento da água de lavagem (80%), utilização do diesel metropolitano, coleta seletiva do lixo, utilização de papel não-clorado, trabalho permanente para redução de acidentes, controle do ruído (medições) no entorno da garagem e manutenção preventiva rigorosa.

Também são desenvolvidos projetos de conscientização e formação da cidadania, entre eles: estágios para meninos infratores, ônibus para pessoas portadoras de deficiência física, biblioteca para colaboradores e familiares, ônibus para o Corpo de Bombeiros, projeto ABRINQ – Associação Brasileira das Indústrias de Brinquedo – (cursos de informática, manutenção e eletrotécnica para adolescentes) e adoção de famílias carentes.

Figura 3 - Estrutura Organizacional da Companhia Carris Porto-Alegrense



Fonte: Carris, 1999. p. 3.

4.2 As inovações gerenciais adotadas pela Carris

Em função deste estudo abranger a influência das inovações gerenciais na gestão participativa da Carris no período de 1989 a 1999, faz-se necessário prestar algumas informações preliminares quanto à situação da empresa nos anos iniciais de que trata o estudo.

Em 1989, a Carris era a maior empresa do sistema, no que se refere ao número de passageiros transportados. O sistema transportava cerca de 1.300.000 passageiros ao dia, e a empresa detinha 20% desse contingente. Foi nesse mesmo ano, que a empresa serviu como suporte ao processo de intervenção no transporte coletivo de Porto Alegre. O governo da frente popular que assumiu a prefeitura da capital, com base na qualidade do serviço prestado, nas condições da frota, e nos dados que a Carris dispunha, tinha como proposta de campanha melhorar a qualidade do transporte e rever o valor da tarifa cobrada aos usuários.

O empasse estava em se o poder público teria ou não condições de gerenciar a intervenção, dando apoio e suprindo falhas às empresas que sofreram intervenção. Existia um clima de confronto, de um lado empresários do transporte coletivo querendo o aumento da tarifa e ameaçando parar o transporte coletivo caso suas reivindicações não fossem aceitas, e de outro, o poder público municipal querendo rever o valor da tarifa, que entendia estar super dimensionada, e que logo, tal situação deveria ser revista. O resultado foi a intervenção em quatro empresas entre 1989 e 1990, sendo que a Carris serviu de base logística às empresas, dando suporte nas aéreas de manutenção e operação.

Além disso, cabe salientar que o sistema de transporte coletivo de Porto Alegre é um pouco peculiar. A tarifa é chamada social, ou seja, tem um valor único, não importando a quilometragem percorrida no perímetro urbano, e o órgão gestor do sistema é a Secretaria de Transporte Municipal. Tal prática não é recente no transporte coletivo da capital, pois vem sendo adotada desde os anos 70. Embora o custo das linhas não seja o mesmo em função do percurso e demais custos operacionais, o objetivo desta modalidade de tarifa é fazer justiça social na medida que quem reside distante do centro, na periferia por exemplo, em grande parte dos casos, são pessoas com menor nível de renda.

Como o custo das linhas de ônibus é diferenciado, existe uma câmara de compensação que gerencia o sistema. O conceito é de repasse, onde empresas que possuem superávit repassam o excedente às empresas deficitárias. Adicional à compensação, se tem um percentual fixo de receita para cada consórcio de empresas, para que cada um cresça proporcionalmente, evitando-se assim que se criem linhas concorrentes. O objetivo, então, é manter os percentuais de cada consórcio.

Quanto à finalidade da intervenção, o objetivo do poder público era ter controle sobre o sistema de transporte da cidade, saber o custo efetivo de cada um dos índices que compunham a tarifa, e de posse desses dados, mostrar aos permissionários os investimentos que teriam que ser feitos na renovação de frota.

Embora tenha sido um período que demandou muitas energias por parte das empresas interventidas, da administração da Carris na função de dar suporte à intervenção, e da prefeitura como gestor do sistema, essa fase parece ter sido um marco para retomar-se a qualidade do sistema de transporte coletivo em Porto Alegre, e também do serviço prestado pela Carris.

4.2.1. O Gerenciamento Participativo pela Qualidade Total

O ano de 1991 foi marcado pelo processo de rediscussão dos rumos da Carris. O cliente passou a ser o foco do negócio, à medida que sentia-se necessidade de modificar o perfil administrativo da empresa, ou seja, de transpor o conceito de empresa pública deficitária, para uma empresa mais eficiente e superavitária, tanto no aspecto econômico financeiro, quanto na qualidade dos serviços.

Então, a empresa iniciou suas mudanças a partir de modelo de gestão baseado nas experiências de administração participativa combinados com programas de qualidade total. A opção por essa inovação gerencial deu-se em função de compreender tanto questões afetas à qualidade e produtividade, como o estímulo à participação dos funcionários.

Em junho desse mesmo ano, houve a primeira mobilização no sentido de implantar-se processo de definição das direções futuras da empresa. Nessa fase se realizaram vários cursos e visitas, buscando conhecimento e referenciais comparativos. Estabeleceu-se premiações aos funcionários por desempenho e participação e destinou-se parte dos recursos economizados com a redução de custos, em melhorias das condições de trabalho. As premiações davam-se coletivamente, com objetivo de aumentar o interesse dos funcionários no desempenho, e também de desenvolver mais participação nas discussões afetas a cada área.

Além disso, foram feitos treinamentos externos e internos para formar multiplicadores e fazer com que os demais funcionários se inteirassem sobre o programa de qualidade, além de cursos de reciclagem em determinadas áreas. Também foi contratada consultoria externa para dar suporte aos treinamentos sobre a gestão da qualidade total.

Nesse mesmo período, foram implantados os grupos “Sugestões para Melhoria do Ambiente Carris – SUMAC’s”, formados por funcionários que analisavam os possíveis problemas existentes na empresa, como também as soluções para os mesmos. Os SUMAC’s se reuniam regularmente, analisando situações onde os elementos dos grupos estivessem envolvidos. As discussões dos problemas eram livres e abertas. Posteriormente eram estabelecidos objetivos e planos através de técnicas baseadas nos círculos de controle de qualidade. Dentre os objetivos desses grupos, destacam-se: resolver questões relativas ao ambiente de trabalho (iluminação, ventilação, limpeza, etc.), qualidade do material de serviço, segurança e reclamações dos usuários.

Como forma de ampliar os canais de comunicação foi criado um jornal de circulação interna. A escolha do nome “O Volante” deu-se por plebiscito, e através deste a empresa disponibilizava os resultados econômico-financeiros, informações diversas, além de um espaço editado pelos próprios funcionários.

A comissão de funcionários, embora tenha sido criada na administração anterior a 1991, tinha papel ativo nas discussões sobre melhorias das condições de trabalho e questões salariais, em função de haver uma relação mais direta entre direção e funcionários. A Carris também era a base de movimentos sindicais reivindicatórios que, geralmente, iniciavam na empresa, por seu caráter de empresa pública, com certa estabilidade de emprego. Com a introdução desse novo modelo de gestão, a direção começou a participar das assembleias dos funcionários e mostrar os resultados, assim como as justificativas para dar ou não determinado percentual de aumento salarial, além de discutir situações afetas ao trabalho.

A partir do desenvolvimento do Programa de Qualidade, o Setor de Disciplina, que era vinculado à área de operações, foi extinto. As informações indicam que esse setor tinha caráter punitivo. Ou seja, quaisquer irregularidades apresentadas, como faltas, atestados médicos, reclamações, padrão de serviço, o funcionário tinha que passar pela disciplina para justificar-se, e era afastado do serviço imediatamente. Com a extinção do setor, os funcionários tiveram uma espécie de anistia em suas fichas funcionais.

Paralelamente a essa mudança na estrutura organizacional, houve também a substituição do Setor de Tráfego por sete Unidades Focalizadas. Até então, havia um único chefe no Setor de Tráfego responsável por cerca 1.150 funcionários, entre motoristas, cobradores e fiscais. Com a introdução das sete unidades focalizadas descentralizou-se a administração do tráfego, à medida que estas foram criadas para gerenciar determinado número de linhas, carros e colaboradores, a exemplo das mini-células da indústria. A área de

manutenção também foi desmembrada em unidades que ficaram responsáveis pela manutenção dos ônibus de cada unidade focalizada. A partir da criação das sete unidades também criou-se o Setor de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal – SPDP como forma de descentralizar os recursos humanos.

Contudo, o Programa de Qualidade Total não teve seqüência. Os dados secundários demonstram que, nos moldes como vinha sendo desenvolvido, o programa parou no final de 1992. Porém, a partir das fontes primárias, pode-se observar algumas justificativas sobre o término desse programa. Alguns dos gerentes atestam tal descontinuidade em função da troca de administração da empresa em 1993. Outros, destacam que o programa prometeu muito mais que cumpriu, pois se pensou mais nos fins do que nos meios do programa. Outros, acrescentam que término do programa deu-se por causas externas. Os anos de 1993 e 1994 foram de altos índices inflacionários, onde as alterações na tarifa ocorriam quase mensalmente, e também houve crescimento na indústria do turismo, o que gerou maiores índices de absenteísmo e rotatividade na área de operações, em função de maior oferta de trabalho.

4.2.2 O Planejamento Estratégico

Em 1993, foi traçado um novo plano de metas para a Carris. As metas foram definidas a partir das seguintes diretrizes: a satisfação do usuário da empresa, a ampliação da administração participativa e a adequação dos custos à tarifa. Estas ações foram desenvolvidas até o ano seguinte.

No final de 1994, implantou-se um novo processo de inovação gerencial na Carris, que convencionou-se de Planejamento Estratégico Situacional. Por meio de várias atividades, seminários, e com o auxílio de consultoria externa, o desenvolvimento do planejamento percorreu os seguintes passos:

- formação e explicação dos conceitos, instrumentos e metodologia em que se basearia o planejamento estratégico;
- definição da estrutura responsável pela sua elaboração, desdobramento, implantação, acompanhamento e melhoria;
- definição dos objetivos estratégicos;
- seleção de problemas;
- identificação das causas;

- seleção e detalhamento dos nós críticos;
- matrizes de análise e operacional;
- e gerenciamento global do processo.

A partir das diretrizes, foram levantados os problemas fundamentais a serem resolvidos, definidos os planos de ação e as metas. Com isso, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos da Carris para 1995:

- transportar os passageiros com qualidade e menor custo;
- ser um instrumento eficaz de gestão pública no sistema de transporte;
- desenvolver e qualificar a cidadania na empresa; e
- realizar saneamento econômico e financeiro com capacidade de investimento.

Em janeiro de 1995, a administração que assumiu, identificou dificuldades financeiras e sucessivos prejuízos na empresa. A proposta não era somente reverter a situação de debilidade econômica-financeira, mas também que a Carris deveria reafirmar seu papel de empresa pública, como um elemento de regulação de mercado, como um instrumento de gestão do próprio governo, e de eficiência administrativa. A intenção, então, era transformar a empresa em uma empresa alto-sustentável, moderna, eficiente, e ampliar a qualificação e os envolvimento dos colaboradores.

A partir de maio de 1995, a administração da Carris começou a descentralizar o planejamento estratégico da empresa. Os níveis de média gerência começaram a se envolver mais diretamente na formulação de diretrizes e metas organizacionais. Com isso, indicadores de todas as áreas da empresa foram discutidos, redimensionados, iniciando uma nova fase de mensuração, acompanhamento e controle desses índices.

Em dezembro de 1995, o Planejamento Estratégico foi aprofundado, preparando a empresa para o ano seguinte. A empresa vinha apresentando resultados satisfatórios, fechando o exercício com lucro de R\$ 625.688,00 (seiscentos e vinte e cinco mil, seiscentos e oitenta e oito reais). Identificou-se os principais problemas e aspectos positivos, e delineou-se como objetivo central para 1996: “transportar os passageiros com qualidade e menor custo”. Assim, atividades e metas prioritárias e complementares foram definidas por área e setor da empresa. Dessa forma, todas as áreas da empresa desdobraram as diretrizes em planos de ação concretos, repetindo-se no ano seguinte.

Além disso, a partir das análises feitas, verificou-se excesso de pessoal e pouca qualificação, o que levou a empresa a fazer demissões e/ou redistribuir funcionários para outras secretarias municipais. Foi também em 1995, que começou-se a mudar os critérios dos concursos públicos na empresa. De forma indireta, o planejamento da empresa mostrou a

necessidade de exames psicotécnicos mais rigorosos, até que no ano seguinte mudou-se a forma de contratação. A partir de então, o candidato não precisa ser do transporte coletivo, basta ter carteira do tipo B, que a empresa dá a formação necessária para o desempenho da função. Além disso, na área operacional houve a redução de 7 para 4 unidades focalizadas. Posteriormente, a área de manutenção teve parte de seu serviço terceirizado.

Em 1997, a partir de uma série de discussões internas e também com a orientação de consultoria externa, a Carris resolve ampliar seu planejamento estratégico. Com isso, duas características centrais são introduzidas:

- Planejamento Estratégico, Qualidade Total e Administração Participativa são pilares do modelo de gerenciamento da empresa, unificados por meio de uma metodologia de Desenvolvimento Estratégico;
- O Planejamento não é visto como uma atividade para ser realizada uma vez por ano e acompanhada sistematicamente. Planejamento passa a ser reconhecido como uma atividade vital para o sucesso do negócio e que, portanto, deve ser visto todos os dias, com ciclos de aprofundamento de cerca de 3 meses e com reflexões aprofundadas anualmente.

Sendo assim, no ano de 1997 desenvolve-se um modelo de planejamento estratégico mais sistêmico e global, abrangendo as áreas administrativa e operacional da empresa. Para a introdução desse novo ciclo, foi realizada a preparação da alta direção, corpo gerencial, chefias intermediárias, assessorias e funcionários-chaves da empresa. Além disso, esse é o terceiro ano consecutivo que a empresa atinge índices de lucratividade positivos, num total de R\$ 2.445.284,00 (dois milhões, quatrocentos e quarenta e cinco mil, duzentos e oitenta e quatro reais).

Em 1998, a Carris inscreve-se para concorrer ao Prêmio ANTP de Qualidade e começa a preparar-se para a certificação ISO 9002. Para tanto, implanta um *software* corporativo para acompanhamento do planejamento estratégico. Essa inovação tecnológica foi adquirida com a função de facilitar a tomada de decisão, através da disponibilização *on line* de todos os processos e projetos de melhoria da empresa, inclusive no que se refere aos critérios do prêmio ANTP de Qualidade.

Além de disponibilizar informações, esse investimento em tecnologia de informação marca uma nova fase na empresa, à medida que o *software* tem como propósito básico manter atualizado o processo de desenvolvimento da empresa. Cada setor e cada profissional podem disponibilizar o *software* a qualquer momento, ver a situação atual da

diretrizes da empresa, os projetos de melhoria de cada área, todos os indicadores e a análise destes, a partir de dados atualizados.

Assim, os requisitos e expectativas das partes interessadas encontram-se presentes em todas as análises do planejamento estratégico, pois a metodologia pressupõe que sejam definidos todos os clientes (internos e externos), as suas necessidades e expectativas, o nível de atendimento, a avaliação, dentre outros aspectos. Então, parte-se das necessidades e expectativas das partes interessadas, desenvolvem-se novas ações que melhorem a performance, e avaliam-se periodicamente as ações desenvolvidas.

Os não-clientes são considerados clientes potenciais, pois as necessidades e expectativas destes são levantadas por meio de pesquisa realizada pela SMT - Secretaria Municipal dos Transportes. Além disso, Carris utiliza essas e outras informações oriundas da Prefeitura Municipal. A seguir, descreve-se o resumo dos principais requisitos das partes interessadas que fazem parte do planejamento estratégico da empresa:

- Requisitos dos clientes: tempo de espera; condições de lotação; regularidade das viagens; aspectos relacionados ao conforto dos veículos (altura dos degraus, bancos estofados,...); tempo de viagem; custo da tarifa; atenção e educação do cobrador e do motorista; apresentação do motorista e do cobrador; limpeza dos ônibus; condições de manutenção dos veículos; e aspectos de segurança na viagem.
- Requisitos dos acionistas: rentabilidade do capital aplicado; expansão dos negócios; aprovação do Tribunal de Contas da União; e melhoria contínua.
- Requisitos do Órgão Gestor para a Carris: padrão de operação do transporte coletivo de passageiros (que é inclusive uma das diretrizes da EPTC - Empresa Pública de Transporte e Circulação Gestora de Porto Alegre); laboratório para teste de novos sistemas e melhorias; e parâmetro de custo para o sistema.
- Requisitos do Órgão Gestor para o sistema: cumprimento da tabela horária; e nível de ocupação máximo de 75%.
- Requisitos dos funcionários: condições de trabalho; espaço para suas iniciativas; valorização profissional; e participação nos resultados.
- Requisitos dos fornecedores: cumprimento dos contratos; possibilidades de desenvolvimento; e trabalho de parceria.
- Requisitos da sociedade: transparência na gestão; melhoria dos padrões de qualidade de vida; e auto sustentável.

Quanto ao ambiente competitivo, é importante destacar que, dada a peculiaridade de organização do sistema de transportes na cidade, ditada pelo órgão gestor, a Companhia

Carris não trabalha com a estratégia de ampliação de sua fatia de mercado. Ao contrário, definido o seu campo de atuação, trata de organizar-se para ter melhores níveis de qualidade na prestação dos serviços, aliado à boa performance econômica e financeira, visto que o valor a ser pago, também é ditado pelo órgão gestor.

No ano de 1998, a evolução do Planejamento Estratégico determinou quatro diretrizes para a Companhia: operacional, financeira, econômica e responsabilidade pública e cidadania. Na diretriz operacional, as metas traçadas visam a qualificação do serviço de transporte coletivo na capital. Compreendem o aumento do cumprimento de viagens de 98,8% para 99,5%, o aumento da pontualidade de 82% para 90%, o desenvolvimento de pesquisa de avaliação dos serviços da Carris entre os usuários, e o equipamento e melhoria em 15% nos veículos da frota.

Quanto à diretriz financeira, a meta traçada é gerar um superávit de mais de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), valor correspondente a depreciação e remuneração paga pela tarifa durante o ano em questão. A diretriz econômica propõe que a Cia. Carris deve gerar um resultado operacional de R\$ 11.300.000,00 (onze milhões e trezentos mil reais) nos próximos 3 anos, chegando ao ano 2000 com 8% da receita operacional líquida.

Quanto à diretriz de responsabilidade pública e cidadania, esta envolve tanto a questão da melhoria das relações internas quanto externas. Ou seja, compreende uma série de formas de ampliar as relações com os colaboradores da empresa e com a comunidade, sem prejudicar o meio-ambiente. Como exemplo, destacam-se alguns indicadores que fazem parte dessa diretriz: nível de escolaridade dos colaboradores, pesquisa anual de clima organizacional, pesquisa de imagem externa, curso supletivo de 1º e 2º graus para os funcionários, medição de índices de fumaça preta e de ruído, projeto 'abrinq' e redução no número de acidentes de trânsito com envolvimento de carros da empresa. Assim, de forma direta ou indireta, essa diretriz está presente nos planos de ação que vem sendo desenvolvidas nas áreas de operação, manutenção e administração.

Como resultado do planejamento sistêmico e global, destaca-se que a Carris encerrou o ano de 1998 com um lucro de R\$1.217.354,00 (um milhão, duzentos e dezessete mil, e trezentos e cinquenta e quatro reais). Esse ano também foi de investimentos na melhoria da frota, sendo adquiridos 61 ônibus novos, sendo 54 do tipo PADRON (7 com elevador para portadores de deficiência física) e 7 articulados.

Em outubro de 1999, as informações indicaram que o planejamento estratégico na Carris estava sedimentado como prática cotidiana na empresa. No decorrer dos últimos anos, ele vem apresentando modificações importantes no que diz respeito ao seu próprio conceito, o

método utilizado, as ferramentas e, conseqüentemente, os resultados advindos. Sendo assim, o planejamento estratégico da empresa é formado por processos de desenvolvimento e desdobramento da estratégia. Esses processos compreendem: fixação das diretrizes gerais, desdobramento por áreas em planos de ação, análise e revisão das ações planejadas, execução das ações planejadas, monitoramento das ações e resultados, e avaliação anual do planejamento.

Resumidamente, em outubro de 1999, o processo de planejamento se realizava da seguinte forma:

FASE 01: Os diretores, com base no diagnóstico estratégico realizado, fazem as grandes definições para os próximos períodos: diagnóstico estratégico (oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos), missão, visão, valores, cenário futuro, diferenciais competitivos, arquitetura estratégica, diretrizes globais e indicadores gerais da empresa. Dessa forma, reforçam questões já conhecidas e traçam a estratégia de negócios e as diretrizes mínimas de trabalho (econômica/financeira/patrimonial e técnica). Tais definições, juntamente com os requisitos das partes interessadas, são comunicadas ao grupo gerencial (Comitê Estratégico) e as chefias (Fórum de Chefias).

FASE 02: Entendido o processo, os gerentes e suas equipes passam a trabalhar na adequação dos seus planejamentos setoriais, a partir da definição de um cronograma de ações. Na seqüência, o Comitê Estratégico se reúne para analisar e aprovar o planejamento das áreas, de forma que a soma das diretrizes das áreas, deve ultrapassar o estabelecido pela direção.

A partir daí, o processo é gerenciado semanalmente, cruzando-se as informações internas com os dados referenciais disponíveis no sistema. Com isso, se estabelece o objetivo fundamental que é manter o processo de desenvolvimento sempre vivo, atualizado, constante e uniforme em todos os setores da empresa. Dessa forma, as informações indicam que o processo está devidamente sistematizado e com diretrizes estratégicas plenamente definidas.

Como conseqüência do método utilizado para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, todas as áreas, alinhadas com as grandes diretrizes da diretoria, passaram a estabelecer seus próprios planos de ação. Para o ano de 1998 foram formalizados, aproximadamente, 200 projetos, de todas as naturezas. Embora sejam explicitadas apenas duas diretrizes, uma de ordem técnica e outra econômico/financeira, observa-se que estas parecem trazer como conseqüência a evidente necessidade de desdobramentos importantes nas áreas-meio, na área-fim e nas questões ambientais.

Quanto à diretriz operacional, o planejamento estratégico atual visa qualificar o serviço de transporte de passageiros considerando as seguintes variáveis:

- Cumprimento de viagens, de 98,8% para 99,5%
- Pontualidade no percurso, de 82% para 90%
- Reclamações, de 162 para 100 por mês
- Avaliação do serviço pelo usuário, de nota 7,3 para 8,0
- Nível de ocupação máximo de 75% no horário de pico
- Equipamentos com maior nível de conforto: 15% da frota

Quanto à diretriz econômico/financeira, busca-se gerar resultado operacional equivalente 4,5% da receita operacional líquida para 1999, 5,0% da receita operacional líquida para o ano 2000, e gerar superávit de caixa igual ao remunerado pela tarifa (depreciação: 7,7% da receita de transporte + remuneração de capital: 6,0% da receita de transporte) = 13,7% da receita de transporte.

Abaixo estão relacionados 28 dos cerca de 200 planos de ação, que são resultado do desdobramento das duas diretrizes citadas anteriormente. Esses planos de ação são formalizados junto à Diretoria e constam do *software* de gestão, existindo claramente a definição das responsabilidades, prazos, indicadores e metas. A ordem de apresentação dos planos de ação não significa o seu grau de importância.

Qualificação dos serviços

1. FALE COM A CARRIS: projeto da Central de Atendimento ao Usuário - CAU, que visa o estreitamento das relações dos clientes-usuários com a empresa, por meio de discagem direta gratuita;
2. PESQUISAS COM OS USUÁRIOS CADASTRADOS NA CAU: projeto de caráter permanente, que busca saber junto aos usuários, respostas a determinadas questões, especialmente na implantação de novos serviços ou projetos;
3. MELHORAR A FLUIDEZ DAS INFORMAÇÕES NA ÁREA OPERACIONAL: também da CAU, com o objetivo de buscar respostas e, principalmente, soluções às demandas dos usuários;
4. AMPLIAÇÃO DA CAU: mudança de localização da Central de Atendimento ao Usuário para um local em frente ao prédio administrativo, dentro de um velho bonde restaurado para esta finalidade. O objetivo é promover maior proximidade com os clientes-usuários, em ambiente mais adequado;
5. CAMPANHA DE CONVÍVIO NO TRANSPORTE COLETIVO: plano permanente da Assessoria de Comunicação Social, que tem por objetivo, sensibilizar os clientes-usuários para diversas situações no transporte público;

6. MELHORIA DAS INSTALAÇÕES DA MANUTENÇÃO: com a finalidade de melhorar as oficinas e buscar novas tecnologias de manutenção, em termos de ferramentas, equipamentos e sistemas;

Recursos Humanos:

7. QUALIFICAR FISCAIS E MONITORES: projeto da área operacional, através das Unidades Focalizadas, que visam preparar estes colaboradores para a realização de atividades que extrapolam o simples controle, para buscar um contato mais direto com os clientes-usuários;

8. TREINAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS EM ACIDENTE: sob a responsabilidade da área operacional, tem a finalidade de buscar as razões reais para estes acontecimentos e tratar das causas fundamentais, trabalhando no sentido de prevenir os acidentes;

9. DISPONIBILIZAR TREINAMENTO TÉCNICO PARA TODO O PESSOAL DE MANUTENÇÃO: através de uma matriz de treinamento específica para cada função, busca a capacitação dos técnicos;

10. FORMAÇÃO GERENCIAL: de caráter permanente, busca a capacitação e atualização do corpo gerencial e, desta forma, manter e melhorar o seu sistema de gestão;

11. FORMAÇÃO DE TRAINEES: também permanente, tem como objetivo preparar pessoal interno e externo para assumir posições superiores ou mesmo suprir as necessidades de pessoal da companhia como um todo;

12. ESTÍMULO À FLEXIBILIDADE DE TAREFAS: sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos, este projeto visa preparar os colaboradores para funções diferentes daquelas para as quais foram contratados;

13. IMPLANTAR PROGRAMAS E CAMPANHAS DE SAÚDE: projeto da área de Recursos Humanos, com o objetivo permanente de conservar e melhorar hábitos relativos à saúde e alimentação dos colaboradores e seus familiares;

14. DESENVOLVER UM NOVO SISTEMA DE CARGOS E SALÁRIOS: plano do Setor de Pessoal, com a finalidade de buscar um novo sistema baseado numa nova filosofia, voltada para a produtividade aliada à satisfação no trabalho;

15. GRUPO DE CONVIVÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS AFASTADOS: sob a responsabilidade da área de Serviço Social, tem a finalidade de acompanhar colaboradores quando afastados por motivos de doenças ou outros motivos;

16. PROGRAMA DE REFLEXÃO SOBRE A APOSENTADORIA: também da área de Serviço Social, busca preparar os colaboradores para a vida após a aposentadoria;

17. PROGRAMA DE SUGESTÕES: incentivo à geração de idéias, que serão objeto de reconhecimentos e recompensas;

Informática:

18. AUDITORIA NOS PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMÁTICA, coordenado pelo Centro de Processamento de Dados - CPD, que busca além de auditar, dar melhores condições aos seus clientes internos, em termos de utilização e verificação de equipamentos e sistemas;

19. SERVIÇOS DE SUPORTE MAIS ABRANGENTES: com o objetivo de provocar os clientes internos na plena utilização dos sistemas, através de um plano permanente de treinamento nas ferramentas que são disponibilizadas;

20. PROJETO ORACLE do CPD: a partir de um novo servidor e de um banco de dados relacional, visa disponibilizar às diversas áreas sistemas mais completos e adequados e, tecnologicamente avançados.

21. IMPLEMENTAR O SISTEMA EIS: Sistema de Informações Executivas, com a finalidade de melhorar ainda mais a disponibilização de informações gerenciais, base para a gestão da Companhia Carris;

Meio ambiente:

22. REAPROVEITAMENTO DA ÁGUA UTILIZADA NA LAVAGEM DOS ÔNIBUS: projeto da manutenção com as finalidades de preservação ambiental e de melhor aproveitar os recursos. A meta é reaproveitar 80% da água utilizada;

23. REVISÃO NO SISTEMA DE ESGOTO SEPARADOR DE ÓLEO: sob a responsabilidade da área de manutenção, que busca avançar tecnologicamente neste aspecto de preservação ambiental;

24. SISTEMATIZAÇÃO DA MEDIÇÃO DOS EFLUENTES LÍQUIDOS: de responsabilidade do SESMT, medirá os níveis de esgotamento tanto do esgoto doméstico, quanto do industrial;

Diversos:

25. REDEFINIÇÃO DO FLUXO NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS: projeto da área de compras, buscando reduzir prazos de compras e otimizar estoques;

26. PESQUISAS INTERNAS: realizadas por todas as áreas, de caráter permanente, buscando saber os atributos de qualidade e o grau de satisfação dos clientes internos;

27. MELHORIA DAS INSTALAÇÕES: projeto de responsabilidade da Diretoria, para construção de novas instalações, melhorando as condições de trabalho de todos os colaboradores.

28. AVALIAÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES DA CARRIS: análise crítica para provável atualização face às mudanças no ambiente.

Convém salientar que os dados secundários demonstram existir planejamento em todos os setores da Carris. Tais setores possuem suas diretrizes, metas, problemas identificados e projetos de melhoria. Além disso, os projetos de melhoria apresentam-se em quatro situações: em andamento, sistematizado, concluído ou adiado.

Ao concluir esse item, acrescenta-se que em maio de 1998 houve a implantação do programa SOL. Por tratar-se de um programa contínuo que visa o bem-estar do funcionário no ambiente de trabalho, através da separação, organização e limpeza, entende-se ser relevante citá-lo. A título de exemplo, o SOL parece elucidativo como resultado do planejamento da área de recursos humanos, além de ter-se observado “*in loco*” a prática deste programa na Carris.

4.2.3 O Programa Carris de Participação e Produtividade - PCPP

As justificativas para a criação do PCPP deram-se em função dos resultados da empresa em 1995. Os indicadores operacionais indicavam queda no cumprimento de viagens, aumento nos recolhimentos e socorros à frota, baixa no número de passageiros transportados. Embora vários investimentos tenham sido feitos, como qualificação da frota e melhoria nas condições de trabalho, a direção da empresa concluiu que a superação dos problemas deveria partir da parceria entre a Carris e seus funcionários.

Sendo assim, o Programa Carris de Participação e Produtividade – PCPP foi criado em 1996, com a finalidade de estimular a melhoria da qualidade do serviço prestado através da maior motivação e participação dos funcionários. Algumas informações indicam que pode-se considerar o PCPP como fruto do planejamento estratégico da empresa.

De lá para cá, o programa tem sido ampliado, a partir de discussões entre direção, coordenação do programa e funcionários. Basicamente, o PCPP apresenta-se como uma

modalidade de participação econômica, ou seja, participação nos resultados. Nesse programa, os colaboradores recebem uma remuneração adicional se atingirem uma pontuação mínima. As avaliações dão-se de forma coletiva e individual, e este ganho adicional é pago com periodicidade semestral.

No anexo 4 desta pesquisa consta a resolução nº 004/99 da Carris, que apresenta o regulamento do PCPP em sua íntegra. Nesse regulamento, constam as pré-condições para premiação, os valores para referência de premiação aos funcionários das três áreas, os itens de desempenho e avaliação coletivos e individuais, além dos critérios afetos aos funcionários lotados no setor de estacionamento rotativo – área azul.

Sendo assim, por tratar-se de um programa dinâmico, todas as normas, regulamentos e procedimentos são passíveis de alteração, consoante com os interesses da empresa e viável para os funcionários. Além disso, existe uma coordenação responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento do PCPP.

O programa também conta com um jornal informativo de periodicidade mensal que mantém os funcionários informados sobre resultados e andamento do PCPP, desempenho das três áreas da empresa no que se refere ao programa, valores de premiação, dentre outros aspectos. Além disso, periodicamente ocorre uma solenidade para homenagear os funcionários que obtiveram pontuação máxima no semestre com entrega de bótons, além da cedência de um dia de folga para os premiados.

Destaca-se, ainda, que a partir do desenvolvimento do PCPP foram criados os grupos de motivadores nas áreas de manutenção, administração e operações. Esses funcionários atuam voluntariamente, e tem como função básica levar informações e dirimir dúvidas quanto aos direitos, benefícios e procedimentos que ocorrem na empresa, como estimular seus colegas nas questões afetas ao trabalho. Como a maioria dos funcionários não exercem suas atividades na sede da empresa, os motivadores atuam como facilitadores na relação entre os diversos setores/linhas/unidades e a direção da empresa. Além disso, cumprem um calendário de reuniões com a coordenação do programa e levam para estas reuniões as propostas, sugestões, queixas, necessidades de cada setor, linha ou unidade.

4.3 As mudanças ocorridas no processo de participação a partir das inovações gerenciais na Carris

Neste item, inicialmente apresentam-se as percepções dos gerentes quanto às mudanças no processo de participação a partir das inovações gerenciais na Carris. Na seqüência, descrevem-se as informações obtidas junto ao grupo dos não-gerentes. Os resultados referentes a este último grupo foram analisados a partir de medidas de tendência central, destacando-se os percentuais mais expressivos nas repostas. Contudo, no anexo 5 constam todos os percentuais relativos aos 73 itens questionados aos não-gerentes, assim como os gráficos demonstrativos dos mesmos.

4.3.1 A perspectiva dos gerentes

Os dados básicos dos gerentes demonstram que a média de idade do grupo é 43,13 anos, 87,5% são do sexo feminino e 12,5% do sexo masculino. Quanto à formação escolar deste grupo, o percentual mais expressivo encontra-se no nível “1º grau incompleto” (31,25%), e em segundo lugar o nível “superior completo” (25%). Além disso, 31,25% dos entrevistados atuam na área de operação, 25% na área de manutenção e 18,75% na área de administração. Quanto à variável “tempo de serviço” observa-se que a média de trabalho destes gerentes na Carris é de 12,08 anos. Acrescenta-se ainda que 25% dos respondentes são ex-diretores-presidentes da empresa.

Quando questionados sobre as mudanças que ocorreram no processo de participação a partir da implementação de inovações gerenciais, os gerentes tendem a relacionar a evolução do processo com as administrações da Carris nestes dez anos. De modo geral, os gerentes iniciam os relatos elucidando a prática administrativa na empresa antes de 1989. Neste sentido, optou-se por incluir estas informações, que parecem acrescentar fatos relevantes.

As informações indicam que até 1989 as administrações da empresa tinham uma relação paternalista com os funcionários. A participação parece que se dava em função das vantagens que poderiam ser adquiridas, por meio de troca de favores, e se fazia necessário mudar tal comportamento. Dois, dos entrevistados destacam que:

“... A empresa tinha uma relação muito paternalista, a diretoria, a chefia, tipo chefia pública, o compromisso com resultado era menor. ... Qual era o nosso modelo? Qual era a nossa proposta? Nós queríamos enxugar a empresa, no sentido de ter só os trabalhadores necessários, trabalhadores bem treinados,

reduzir absenteísmo, reduzir alguns furtos que eram absurdos, fazendo uma discussão, democratizando a empresa” (entrevista 2).

“... os empregados tinham uma relação com o gestor público ali dentro, muito mais de troca de favores do que propriamente de encarar que aquela empresa era uma empresa deles também, e porque ela estava ali prá prestar um serviço importante, prá fazer com que eles tivessem um transporte de qualidade na cidade e que a Carris tinha que ser efetivamente uma empresa referência...” (entrevista 3).

Além disso, os relatos destacam que os índices de desempenho da empresa estavam praticamente estáticos, como desempenho de transporte de passageiros e de regularidades. O próprio custo operacional da empresa era bastante elevado, no que diz respeito à folha de pagamento, como também, elevado número de atestados e faltas, demonstrando o pouco envolvimento dos funcionários nos objetivos organizacionais. A empresa veio de um todo histórico,

“... primeiro com os coronéis onde tinha-se uma administração muito dura, militar e as coisas eram rigorosamente cumpridas e obedecidas porque o regime era assim, para um governo populista, onde os privilégios dos funcionários e tudo isso era o ponto principal da administração anterior. Então, tinham muitas horas-extras incorporadas, as pessoas tinham muitos vícios, quer dizer, tinham os mecanismos da hora-extra como fator de reconhecimento. Então, os custos eram elevadíssimos, a empresa prestava um mau serviço, a empresa tinha um déficit muito grande e tinha uma relação muito complicada com os funcionários...” (entrevista 5).

A participação, conforme um dos gerentes, dava-se de forma muito irresponsável,

“visando só os teus benefícios pessoais e não interessados em efetivamente melhorar suas condições de trabalho, condições do ambiente de trabalho, mas também do resultado do seu trabalho. É evidente que isso custava, custava prá empresa alguns ônibus por mês, investimentos na melhoria da qualidade do transporte, investimento na melhoria da frota, na qualificação da oficina. Enfim, até da própria área física da empresa” (entrevista 3).

Sendo assim, parece que os funcionários não estavam preparados para um nível de participação mais ativa, como acrescenta Bordenave (1983), um nível mais intenso de participação, onde o funcionário está engajado, comprometido com a organização.

Os relatos também demonstram o desejo do governo municipal de mudar o perfil da empresa, ou seja, de tornar a Carris mais eficiente e superavitária. Alguns trechos das entrevistas destacam que o prefeito Olívio Dutra, quando citava a Carris, desejava que a empresa servisse como referência para experiências futuras. As citações a seguir, demonstram os anseios do poder público da época:

“Como diz o Olívio, ‘que seja a laranja de amostra para a sociedade’. Nós temos que provar que nós vamos conseguir gerir uma empresa pública

melhor do que a empresa privada. Porque podemos nos libertar de todos esses vícios que tem, e a empresa pública não é um setor de petição, que para toda hora as pessoas estarem pedindo, pedindo e pedindo e achando que tem que ser atendido. Então, a gente conseguiu mudar essa visão do populismo” (entrevista 3).

“O Olívio dizia: ... ‘nós temos que transformar a Carris numa laranja de amostra, que seja um exemplo do nosso governo de como é possível uma empresa pública ser eficiente’. Foi até um dos motivos que eu aceitei administrar a Carris” (entrevista 2).

A partir de 1991, então, as informações indicam o início de um processo mais analítico de rediscussão dos rumos da empresa. o que levou a Carris a iniciar suas mudanças a partir de modelo de gestão baseado nas experiências de administração participativa combinados com programas de qualidade total.

Observa-se que a introdução do gerenciamento participativo pela qualidade total deu-se em função de compreender tanto questões afetas à qualidade e produtividade, quanto ao estímulo à participação dos funcionários. Conforme um dos gerentes entrevistados,

“...o programa de qualidade em si era uma coisa interessante a ser implantado, porque ele tinha que englobar a questão do aumento da produtividade, participação, redução dos desperdícios, mas ao mesmo tempo tinha que ter o estímulo à participação e não podia ser uma coisa só vista do ponto de vista da produtividade, sem esquecer o ser humano que era a engrenagem fundamental daquele trabalho porque o ônibus é dirigido por uma pessoa, o cobrador é a pessoa que incide diretamente na população... as pessoas também tinham que ser tratadas e tinham que ser trabalhadas prá isso e precisavam ser ganhas para esse projeto né, dentro de uma proposta também diferenciada de gestão pública. Quer dizer, de uma troca. O gestor público não estava ali só prá buscar uma determinada coisa, mas tinha também que fazer todo esse retorno em relação a participação dos empregados, a participação deles para melhorar a qualidade do serviço e também melhorar as suas condições de trabalho, e aumentar a participação deles inclusive no ponto de vista das decisões, num determinado nível de decisão tinha que ter a participação” (entrevista 3).

Quanto à relação entre a inovação gerencial implantada e as mudanças no processo de participação, as informações dos gerentes indicam que houve avanços. A partir do programa de qualidade ocorreram premiações por desempenho e participação, além de melhorias das condições de trabalho em função dos recursos economizados com a redução de custos. Na opinião de um gerente:

“... foi muito produtivo, foi muito interessante porque eles mesmos começaram a elaborar os projetos e dizer o que eles poderiam reduzir, se impor metas. E a partir dessas metas o que efetivamente a gente podia, a gente destinou um percentual da economia da redução de custos prá

melhoria nas condições de trabalho e investir naquele setor, até com modernização de equipamentos, enfim uma série de ... além desse projeto maior que era melhorar a qualidade do transporte... Olha foi uma coisa assim, espantosa. A situação já tava melhor, a Carris tinha dívidas. Foram feitos muitos investimentos, tanto que todas essas obras foram feitas naquela época, até por que as condições eram precárias, porque não tinha grandes investimentos... Construíram aquele prédio e nunca mais fizeram nada. E tudo isso a Carris pagava com seus próprios recursos, então reinvestia o lucro que tinha nessas melhorias” (entrevista 3).

Além disso, os gerentes acrescentam que os treinamentos internos e externos para formar multiplicadores, contribuíram para o desenvolvimento do programa, além dos cursos de reciclagem oferecidos à algumas áreas da empresa. Parece, então, que os treinamentos e o maior envolvimento dos funcionários ajudaram na redução de alienação no trabalho, à medida que os funcionários passaram a ser mais ativos, mais engajados nos objetivos da empresa, que no entendimento de Etzioni (1974) representa maior grau de compromisso ou envolvimento positivo, ou seja, menor grau de alienação.

Observa-se, ainda, que a implantação os grupos “Sugestões para Melhoria do Ambiente Carris – SUMAC’s” foi uma fator importante para os funcionários. Os participantes destes grupos puderam expressar sua opinião quanto ao trabalho, houve maior cooperação, o que demonstra que estes grupos se envolveram mais expressivamente nas questões afetas ao trabalho na tentativa de buscar melhorias. Com isso,

“Os grupos Sumac’s foram os grupos por setor que eles criaram e esses grupos é que decidiam o eu fazer com a verba que tinham, eram mini empresas dentro da própria oficina também. Era o Sumac da oficina, do centro de operação do tráfego, do administrativo, ... eram os grupos que tratavam das melhorias das condições de trabalho aliado a redução dos custos e desperdícios e o retorno, eram eles que decidiam. Por exemplo, nós tínhamos ‘x’ reais para investir na oficina. Qual foi a prioridade da oficina? Foi fazer o vestiário através dos sumac’s ... até hoje aqueles banheiros continuam bem conservados” (entrevista 3).

Porém um dos entrevistados destaca que o objetivo dos SUMAC’s não foi atingido, porque

“foi parcial e aí não teve a evolução que deveria ter no processo de qualidade da empresa. ... Ele funcionou, ele conseguiu qualificar o administrativo e parte da manutenção, mas na operação não, que era o foco principal da empresa. Existia uma separação dentro da empresa - eu sou isso, tu é aquilo. Não tinha uma consciência que os setores administrativo e manutenção são setores de apoio à operação. A operação é o fim da empresa. Ou seja, é o foco principal. Hoje existe essa consciência, porque eles dão apoio. Quer dizer, prá operação funcionar bem, eles têm que funcionar bem. ... Então ele não funcionou porque o foco principal não foi atingido, o objetivo dele se esvaziou nele mesmo. ... Eu acho que surgiu por influência externa, eu fiz parte daquelas pequenas tentativas que foram feitas na operação, mas não

evoluiu muito. Mas a gente chegou a trabalhar alguma coisa, chegou a tentar focalizar problemas e tal, estruturar né. Espinha de peixe, a gente usava alguma coisa, pareto” (entrevista 9).

Observa-se, ainda, que naquela época existia pouca integração entre as três áreas da empresa, o que comprometeu a continuação destes grupos de sugestões e melhoria no trabalho. O que reflete, em parte, a descontinuidade do programa de qualidade na Carris.

Outra mudança no processo de participação na Carris parece ter sido a criação do jornal de circulação interna. A escolha do nome “Volante” deu-se por plebiscito, estreitando assim os canais de informação na empresa. Conforme um dos entrevistados, o jornal continha

“as notícias da empresa e tinha também ... uma página que eram eles – funcionários, que escreviam coisas e publicavam no jornal,... a gente inventou o veículo e tivemos um plebiscito para o nome do jornal: e ganhou esse nome ‘o volante’ que tá até hoje, democraticamente discutido. E o jornal passou a ser o órgão de troca de informações e de difusão do que estava sendo feito na empresa, o que estava sendo realizado, qual eram as melhorias... E nós passamos a publicar os resultados da empresa, até para que eles entendessem porque a gente queria implantar esse sistema, esse programa, e ter esse controle e a adesão deles, e nós começamos a publicar todos os balancetes” (entrevista 3).

A comissão de funcionários também tinha papel ativo nas discussões sobre melhorias das condições de trabalho e questões salariais, pois havia uma relação direta entre direção e funcionários. Observa-se que nesta época, a direção começou a participar da assembléia dos funcionários e mostrar os resultados da empresa, assim como as justificativas para dar ou não determinado percentual de aumento salarial. O trecho a seguir demonstra bem este fato:

“...nós íamos para as assembléias lá dentro da empresa, fazíamos assembléia, colocávamos a nossa posição: - porque dar ‘x’ por cento de aumento, porque não, - e as pessoas começaram a aderir aos nossos posicionamentos, foi super interessante por isso, porque o sindicato não teve mais tanta facilidade de paralisar a Carris, de fazer greve na Carris em cima de uma chantagem, muito mais voltado para as empresas privadas do que para a pública... tanto que as últimas greves do meu período eles não conseguiram a adesão de ninguém. Porque não tinha razão para paralisar” (entrevista 3).

Percebe-se, a partir das informações de alguns entrevistados, que a administração 1990/1992 tinha um relacionamento mais estreito com os funcionários, na tentativa de ampliar os canais de comunicação e informação. Além da participação sociotécnica, a direção da empresa buscava a participação política, por meio de justiça, liberdade, igualdade e integração. Ou seja, a intenção era desenvolver uma cultura democrática na empresa. Um dos gerentes relembra que:

“tinha-se um relacionamento muito aberto com os trabalhadores. Cansou de discutir as coisas coletivamente. Foi o período de mais discussão direta, com assembléias. Quando tinha um problema sério, uma coisa, ela ia lá, com coragem, com determinação e discutia cara-a-cara. ... Era uma negociação aberta, quanto ao dissídio da categoria ela vinha e abria as contas da empresa, e dizia até que ponto a empresa poderia dar o aumento. Foi quando começou o projeto de qualidade na empresa, um pouco sem experiência ainda, mas ela teve coragem para fazer várias tentativas” (entrevista 16).

A extinção do Setor de Disciplina também indica avanços no processo de participação na Carris. Vinculado à área de operações, as opiniões mostram que este setor tinha caráter punitivo. Assim, com a extinção desta unidade de controle, os funcionários tiveram uma espécie de anistia em suas fichas funcionais. Os relato a seguir destaca que:

“... nós resolvemos extinguir o setor de disciplina e fazer com que as próprias unidades buscassem os mecanismos de punição, enfim, resolvessem os problemas disciplinares da sua unidade. Quer dizer, vocês é que são responsáveis para punir ou não punir, o sujeito que faltou ao serviço sem justificativa, que chegou atrasado, que fez e aconteceu. E foi uma coisa que funcionou também” (entrevista 3).

Então, parece que através da eliminação do Setor de Disciplina, a empresa buscou transpor o conceito de punição pelo de conscientização, haja vista que se estava implantando um programa de qualidade que tem como premissa a valorização dos recursos humanos. O recorte a seguir demonstra a intenção da empresa:

“Nós eliminamos o setor de disciplina, e a gente queria trabalhar sem a necessidade da punição, trabalhar assim, o que nós pregamos - nós íamos conscientizar, trabalhar com essa questão da consciência das pessoas, da responsabilidade, sobre o seu papel, sobre o serviço da Carris e eliminando as punições de forma que, quando o funcionário apresentasse algum problema ele seria chamado, seria conversado como ele, explicado os motivos, fazê-lo refletir sobre o que tinha acontecido, qual era o prejuízo que ele tinha ocasionado para a empresa e para a imagem da empresa, para o serviço que a empresa presta. Enfim, e numa próxima vez ele seria conscientizado, seria encaminhado novamente para treinamento até que se daria um basta, se perpetuando no erro, não permaneceria mais conosco. Essa era a diretriz de trabalho, essa era a linha de trabalho” (entrevista 5).

Sendo assim, as informações indicam que o programa de qualidade implantado na Carris não visou somente a qualidade no sentido tradicional de controle de produção e redução de desperdícios. Nesse sentido, corrobora-se com Mendes (1998), a qual entende que a qualidade total, enquanto inovação gerencial, gera modificações na organização nos mais diversos aspectos, tais como: estruturais, comportamentais, processuais, de desempenho organizacional, dentre outros.

Acrescenta-se, ainda, que juntamente com a extinção do Setor de Disciplina, houve a substituição do Setor de Tráfego por sete Unidades Focalizadas, descentralizando-se a administração do tráfego. Naquele momento,

“o nível de empolgação foi muito grande. Em 1992, quando nós implantamos efetivamente as unidades focalizadas, que foi de abril a setembro, as pessoas ficaram completamente envolvidas nessa mudança que a empresa estava proporcionando. Houve envolvimento muito grande, muito grande” (entrevista 5).

Então, a partir da criação destas unidades, as informações atestam que tornou-se possível para os coordenadores conhecerem seus colaboradores, ter uma relação mais direta e acompanhar a atuação destes no trabalho, o que parece indicar um avanço desta inovação gerencial no processo de participação. Além disso, destaca-se que em 1992 também foi criado o Setor de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal – SPDP como forma de descentralizar os recursos humanos.

Todavia, o Programa de Qualidade Total não teve seqüência. Observa-se que, nos moldes como vinha sendo desenvolvido, o programa estacionou no final de 1992. As justificativas destacam diversos aspectos. Alguns gerentes justificam tal descontinuidade em função da troca de administração da empresa em 1993. Outros, destacam que o programa prometeu muito mais que cumpriu, como demonstra-se a seguir:

“... parou porque se pensou nos fins e não se pensou nos meios, porque a frota era muito antiga, ela estava muito depreciada. Então, se exigia uma grande demanda de peças, serviços, que não se conseguia vencer. ... e a gente foi caindo no descrédito, porque os motoristas receberam o treinamento de como manter, mas só que não tinham o carro, e ficavam cobrando e tal, até que se notou e tirou isso. Então, ficou prejudicado, inclusive houve uma queda de confiança no programa de qualidade porque se prometeu uma coisa, se planejou e não se conseguiu atender. Tanto que hoje, as vezes a gente fala ... e as pessoas assim: ‘Ah, isso aí não deu certo’. Naquela época não se tinha condições. Hoje, daria certo, porque a gente têm *know how* de como fazer isso certo...” (entrevista 15).

Outra justificativa, atribui que o esgotamento do Programa de Qualidade na Carris, como em outras empresas, deu-se em função da crise da qualidade e do avanço da reengenharia:

“... era um momento na empresa de muito mais internalização, ... era uma coisa assim muito mais de inventar a roda, e isso são coisas que passam, vêm métodos mais modernos e mais rápidos ... veio toda uma discussão não de qualidade, mas de reengenharia, teve uma época de crise aí da qualidade, uma série de coisas se discutia e mesmo nos métodos de se fazer... eles acabam se esgotando eu acho, porque as melhorias elas tem fim dentro da própria empresa, e aí ... as mudanças foram acontecendo e as pessoas foram

vendo outras coisas, claro que o saudosismo existe, porque as pessoas gostavam daquilo, porque ali elas despertavam muito a criatividade delas próprias, tu tá preocupado em melhorar o teu ambiente de trabalho...” (entrevista 4).

Além desses fatores, pode-se considerar a não continuidade do programa de qualidade na Carris por causas externas. Os anos de 1993 e 1994 foram de altos índices inflacionários, onde as alterações na tarifa ocorriam quase mensalmente. Além disso, houve um crescimento da indústria do turismo, em função de planos econômicos ditados pelo governo federal, o que gerou maior rotatividade na área de operações, em função de maior oferta de trabalho para motoristas. Foi

“um período de auge na economia, o primeiro e segundo do plano real, principalmente a indústria de turismo cresceu muito. Então, os nossos funcionários começaram a ter muita proposta de emprego fora e aí os índices de absenteísmo foram se elevando, porque eles, enfim, punham atestado médico para conseguir uma excursão no final de semana, ou uma semana, enfim, porque tinha muita proposta de trabalho, de bico para eles” (entrevista 5).

Sendo assim, percebe-se que o insucesso dos programas de qualidade pode ocorrer por inúmeras causas. Para Tolovi Jr.(1994), embora a introdução dessa inovação gerencial melhore o nível de qualidade, está longe do que poderia ou deveria ser. O autor justifica sua afirmação sob inúmeros aspectos, tais como: ansiedade por resultados, planejamento inadequado, descuido com a motivação, o não envolvimento da alta direção, desinteresse do nível gerencial, treinamento precário e falta de apoio técnico.

Quanto ao Planejamento Estratégico, as informações dos gerentes indicam que estes participaram mais ativamente do processo a partir da troca de administração da empresa em 1995. Até então, o planejamento estratégico era discutido somente pela alta cúpula. Inicialmente, essa inovação gerencial tinha caráter prescritivo e dava-se nos moldes tradicionais. O relato, a seguir, demonstra como dava-se o planejamento estratégico inicialmente na Carris:

“... Antigamente não, tu encerrava o ano, fazia uma análise - Oh, melhorou, tá melhorando e ficava nisso. Se o indicador regredisse, apontava que nós tínhamos que tomar uma melhoria, uma ação. Mas as ações eram feitas, não eram documentadas, não eram oficializadas. ... Aí, passava um tempo e analisa - E aí? Melhorou? Melhorou. Ah, então tá, vamos continuar assim. - E o planejamento trouxe um troço estruturado, organizado. ... Porque antes tu não tinha nada oficializado em termos de resultados. ... com dados. Se chegasse no final do ano com resultado ruim, a diretoria, porque chegava o gerente, a gerente e assim por diante e - Oh, estamos ruim, temos que melhorar. Temos que fazer alguma coisa - Só que com o planejamento

estratégico isso se torna uma coisa oficial, e se torna a coisa aberta prá todo mundo. Ou seja, toda a empresa sabe o teu desempenho. Antes, só sabia quem estava interessado em saber. Ele não era escondido, mas também não era exposto” (entrevista 9).

Para Motta (1995), essa abordagem tradicional de planejamento já está superada. Atualmente, o planejamento estratégico utiliza métodos mais analíticos e prospectivos de se buscar alternativas, à medida que deixa de ser ocasional e cíclico, e passa a ser sistêmico, contínuo e global.

Observa-se, ainda, que a administração que assumiu em 1995, identificou dificuldades financeiras e sucessivos prejuízos na empresa. A proposta não era somente reverter a situação de debilidade econômica-financeira, mas também que a Carris deveria reafirmar seu papel de empresa pública, como um elemento de regulação de mercado, como um instrumento de gestão do próprio governo, e de eficiência administrativa. Diante dessas situações,

“nós agimos sempre com absoluta tranquilidade do ponto de vista de agir com certo rigor, ou seja, nós não admitimos falta de compromisso, irresponsabilidades, nós não admitimos sonegação de qualquer ordem, seja ela de fidelidade, de responsabilidade, de informação e nós não admitimos que as pessoas não compreendessem que o espírito daquela empresa não estava voltado para um interesse privado e particular...isso refletia mais diretamente para os próprios funcionários da empresa, porque significava um reinvestimento do ponto de vista de qualificação dos servidores, melhoria da frota, do ponto de vista de melhoria das condições de trabalho em última instância. Então, isso tudo revertia prá eles, portanto nós tínhamos que ter um time que iria ganhar esse jogo, e ganhar esse jogo era aplicar melhoria continuada” (entrevista 1).

A ampliação da participação estava, em parte, contemplada nessa nova inovação gerencial, haja vista que era intenção da administração ampliar a qualificação e os envolvimento dos colaboradores. Conforme um dos entrevistados,

“A questão da participação, do envolvimento dos funcionários como um todo sempre foi um grande problema, foi o que nos consumiu mais tempo, que demandou mais criatividade, mais energia de nossa parte. Por quê? Dentro do processo de planejamento estratégico, nós identificamos uma série de problemas, constituímos uma série de projetos, que num primeiro momento visavam a equação financeira-econômica, num segundo momento um replanejamento da empresa, num terceiro momento uma requalificação dos servidores e aí todo esse processo metodológico e a questão do envolvimento das pessoas desde lá 95, mesmo com crise econômica, era um grande objetivo nosso” (entrevista 1).

Então, a partir de 1995, a administração da Carris começou a descentralizar o planejamento estratégico da empresa. As informações indicam que os níveis de média

gerência começaram a se envolver mais diretamente na formulação de diretrizes e metas organizacionais. Então, o planejamento estratégico foi aprofundado, e todas as áreas da empresa desdobraram as diretrizes em planos de ação. Para a atual direção, a ampliação do planejamento estratégico foi benéfica,

“porque o desdobramento por diretrizes ele vai, a partir da definição das diretrizes, todos os setores e todas as pessoas participam com alguma parcela de contribuição para atingir aquele resultado. Então, tu envolve a todos ... os nossos objetivos não são só de resultados, envolve a todas as partes interessadas. Para chegar até o motorista da linha tal, para ele saber o que se espera dele, o que ele sugere, a nível de envolvimento e participação o que ele sugere... Isso aqui que eu estou fazendo são tudo cartas de funcionários, caixa de sugestões, reivindicações, reclamações, é aberto. Todas são respondidas” (entrevista 5).

Assim, parece que o planejamento por desdobramento de diretrizes mudou as práticas gerenciais, à medida que mostrou-se como instrumento norteador para a consecução dos objetivos organizacionais. Para Oliveira (1995), com planejamento estratégico é possível estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente interno e externo.

Quanto à analogia entre o planejamento estratégico e a evolução do processo de participação, observa-se que houve avanços na relação entre direção e chefias. Essa inovação gerencial facilitou o entendimento do grupo gerencial no que diz respeito ao acompanhamento constante dos indicadores das três áreas da empresa, como as correções e ações que deveriam ser feitas no decorrer do processo. A seguir, destaca-se parte das entrevistas dos gerentes que fazem menção a essa fase do planejamento estratégico.

“A gente estava junto lá, a gente sentou numa sala lá numa quinta-feira e terminamos sábado de tarde. Tudo, maio de 95. Não só da manutenção, de toda a empresa, todos juntos, todos os chefes junto. ... Para a época, as metas não eram muito altas, ou eram, não sei. Até eram. Mas no momento eram, porque como eu te falei, tinha carro quebrado, carro velho, não tinha como tu atingir nada...” (entrevista 6).

“...Se reuniu a gerência de operações e os coordenadores, no qual nós traçamos as nossas metas e foi debatido isso aí, através de reuniões. Nós montamos o nosso programa, qual era a nossa meta de acidentes, de avarias, de cumprimento de viagens, ... Antes tudo era manual. Todos nós passamos por um curso. A empresa deu o curso aqui mesmo, numa sala de aula. Diariamente eram 8 pessoas e nós nos familiarizamos bastante com o computador, ... deixou de existir muitos papéis e até hoje nós estamos, a princípio, eliminar mais ainda. Porque tem uma rede que tu pode armazenar tudo, o papel te rouba muito tempo e através do computador não, é uma coisa rápida, tu lança ali e pronto ... Eu como coordenador, revejo as metas diariamente, tanto passageiro transportado como acidentes, avarias, reclamações. Isso é avaliado diariamente, prá trabalhar em cima - Oh,

precisamos reduzir tantos acidentes que tá chegando perto do fim do mês. Então, essa informação sempre é dada aos terminais prá gente de uma maneira ou de outra procurar alcançar os objetivos” (entrevista 7).

“Num primeiro momento o planejamento estratégico representou muito mais do que era. Ele era um monstro, todo mundo olhava, mais isso, aquilo e tal. No momento que tu começa entrar no negócio, tu vê que ele é bastante simples até. Só que tinha uma expectativa muito grande, em cima da ferramenta e dos resultados que ela ia gerar. ... Porque antes tu não tinha nada oficializado em termos de resultados ... Hoje, toda a empresa sabe qual é a unidade que tá ruim, qual é a linha que tá ruim, qual é a linha que é boa, qual a unidade que é boa. ... Um medo inicial teve. Teve um medo inicial, mais aí depois que o troço foi implantado se viu que aquilo ali não era nada mais que a gente já fazia. Sempre fez aquilo, só que agora de uma forma estruturada, organizada, e tinha uma meta com prazo estabelecido. Tanto é, que desde então, algumas metas principais foram atingidas” (entrevista 9).

“No primeiro momento foi ‘dor de cabeça’ na montagem por falta de uma estrutura nossa. Depois, a gente conseguiu superar isso aí, nós planejamos, a gente estudou, a gente já sabe como é que é aquilo ali. Então, prá nós só traz benefícios. ... A análise é mensal, depende. Tem critérios aí por exemplo acidentes, essas coisas que já está no planejamento que é semanal, tem o diário. Eu, por exemplo, como coordenador ..., entro todo o dia no sistema ali e quero saber como foi o meu resultado no dia anterior. Aí, uma vez por semana a gente tem uma reunião com a gerência aonde é debatido todos os resultados da semana. A gente tem uma reunião mensal que é debatido todos os resultados mensais e tem o fórum de chefias lá aonde o pau pega. Então, tem tudo isso aí, é avaliação em cima de planejamento” (entrevista 10).

Observa-se, ainda, que os gerentes, a partir do acompanhamento diário do desempenho da empresa via sistemas informatizados de informação, deram mais ênfase ao repasse de informações aos subordinados, como forma de obterem os resultados satisfatórios e democratizarem as relações com seus subordinados, além de terem mais controle do que ocorre em suas áreas de atuação.

“O planejamento estratégico melhorou mais o trabalho do chefe, ... iniciou em 95 de novo, porque a coisa estava no caos e começou a se recuperar. Então, a gente começou a se recuperar, ... Sabe primeiro tu melhora, vamos dizer assim tal estado de doença, pra depois tu começar a investir... aí começou a se trabalhar no planejamento estratégico, as áreas vêm, a diretoria coloca as suas diretrizes, necessidades tanto financeiras quanto operacionais, e as áreas se comprometem em na sua parte fazer na diretriz da diretoria, ... Essas metas são acompanhadas mensalmente. Hoje em dia, elas são acompanhadas na verdade semanalmente pelo comitê estratégico, onde todas as quintas-feiras se reúne o comitê estratégico com a diretoria, as gerências e se discute sempre o planejamento estratégico. Se leva pra discussão os indicadores, os indicadores de manutenção” (entrevista 12).

“... a gente começou a ter metas. A gente começou a ter mais controle... O sistema foi instalado faz um bom tempo, de 95 prá cá e facilitou o controle ... a o sistema já informa todas as etapas, tudo, ... quando tá chegando a data

da quilometragem, ele imprime as ordens sozinho e aí o pessoal da noite faz o serviço” (entrevista 11).

“...Existia uma dificuldade muito grande na época ... Vamos dizer, claro guardando as devidas proporções, existia quase um conflito entre o administrativo, operação e manutenção, que com o passar do tempo, através do planejamento estratégico, onde houve a integração, a participação de todas as áreas se envolveram e as vezes em conjunto, esse conflito começou a diminuir... Vamos colocar assim, com mais ênfase em 95, onde os coordenadores, as chefias começaram a participar mais quando se criou o fórum de chefias aí, que todos os meses a gente se reúne com a direção e são discutidos o destino da empresa” (entrevista 13).

“O computador eu comecei a usar a partir do planejamento estratégico. ... Antes era a mão, não tinha computador, não tinha nada. Antes não tinha esse controle de saber a vida útil de uma peça, quanto tempo fazia que tinha sido trocada, não tinha. Hoje tá tudo arquivado, tá tudo na rede. Eu calculo assim, que a partir daí é que a Carris começou a crescer, crescer” (entrevista 14).

“era de uma forma muito insipiente assim né, muito centralizado na direção, não tinha um método, essa coisa formulada, principalmente de acompanhamento de projetos e tal né. ... mas o planejamento vinha de uma forma muito insipiente. ... depois ele passou a exigir, dá prazos, data de início, data de encerramento, existe monitoração dos resultados. Então, não fica digamos assim pro esquecimentos, então se é prá fazer tem que fazer, e a coisa foi andando” (entrevista 15).

Portanto, acredita-se os gerentes passaram a se comprometer em atingir os objetivos organizacionais, o que parece demonstrar melhor aproveitamento do potencial destas pessoas. Na medida que estes gerentes tiveram suas funções ampliadas, participaram das tomadas de decisão num grau de participação que, segundo Bordenave (1983, p.30) apresenta-se como “elaboração/recomendação”.

Contudo, o ano de 1995 também foi de alta rotatividade na empresa. Os funcionários tinham outras ofertas de emprego e

“a empresa não tinha condições de fazer demissões em massa, como eles solicitavam, e eles queriam pedir demissão porque queriam levantar o fundo de garantia, então começaram inclusive a apresentar mais e mais faltas ao trabalho, até pressionando para que a empresa demitisse. Foi um período de muita dificuldade, foi muito complicado. E aí em 95 o mercado foi se ajustando e nós tivemos várias demissões, nós tivemos como uma das diretrizes de 95 justamente fazer aquelas demissões que não estavam mais com interesse em permanecer na empresa. Tivemos uma grande rotatividade em 95” (entrevista 5).

Além disso, a partir das análises feitas pela direção da Carris, verificou-se excesso de pessoal e pouca qualificação, o que levou a empresa a fazer demissões e/ou redistribuir funcionários para outras secretarias municipais. Alguns entrevistados destacam que:

“era horrível de trabalhar, funcionário tinha aos montes. Na época tinha funcionário aos montes e carro quebrado aos montes também. E como trabalha com licitação, tu já viu né? É uma droga. Então, para comprar uma peça era uma briga. ... e a empresa ainda não estava bem adequada dentro dos moldes da licitação e aí era uma briga. ... Isso aqui era uma esculhambação ... era churrasco, era festerê, ... em tudo quanto era canto, não tinha hora prá churrasco. Não tinha dia. De tanta gente que tinha aqui, 10 trabalhavam e 60 ficavam parados, ou tomando chimarrão, ou tomando cafezinho. Olha, prá arrumar não foi num ano, tá” (entrevista 6).

“O número de funcionários diminuiu pela metade, 50%. Eu atribuo isso à qualidade do mecânico, antes tinha quantidade e não tinha qualidade. Hoje nós temos qualidade do pessoal, pessoal qualificado também, concurso. Antes a gente pegava pessoal sem concurso, sem nada e ia socando aí prá dentro. Agora não. É via concurso” (entrevista 11).

“Apesar que na gestão do Túlio, mais de 60% dos funcionários que estavam não estão mais, 60% dos funcionários daquela época foram afastados da empresa, porque não tinha aquele perfil que se queria para o funcionário” (entrevista 13).

“Muita gente saiu da empresa, o que eles chamam de ‘pente fino’, que andou uma época aí, que era muita gente e pouco trabalho. Tinha trabalho, mas a gente não conseguia o envolvimento, inclusive com relação a pessoal descapacitado” (entrevista 14).

Foi também a partir do planejamento dos rumos da empresa em termos de recrutamento e seleção de pessoal, que se começou a mudar os critérios dos concursos públicos na empresa. A exigência não era apenas experiência no cargo. Os exames psicotécnicos passaram a ser mais rigorosos, até que no ano seguinte mudou-se a forma de contratação. A partir de então, o candidato não precisa ser do transporte coletivo, ou seja,

“basta ter carteira B que nós formamos. E o todo o psicotécnico, entrevista, demonstrado que aquele profissional tem as condições e o perfil adequado para a área de serviços, para tratar com o público, para andar no trânsito, enfim, tudo que nós definimos como perfil básico do motorista e ele é formado internamente. Se necessitar dois, três ou quatro meses para que a gente capacite-o como motorista, não importa, desde que ele apresente aquele perfil adequado, nós investimos. O entendimento é que formar motorista é possível porque é técnico, é possível, desde que ele tenha carteira... Agora, o perfil comportamental não” (entrevista 5).

Além disso, com o planejamento estratégico houve alterações na estrutura organizacional, a exemplo da área operacional, onde deu-se a redução de sete para quatro unidades focalizadas. Posteriormente, a área de manutenção também teve parte de seu serviço terceirizado. Um dos trechos demonstra que:

“...a coisa foi de uma forma mais democrática, houve essa abertura na empresa. Foi aonde houve a redução das unidades. Não foi só uma

reivindicação nossa, mas a administração queria saber porque que seria melhor mudar de 7 para 4 unidades, a gente estava sendo consultado pra essa mudança” (entrevista 7).

Com relação aos funcionários, as informações dos gerentes demonstram que através do planejamento estratégico, os funcionários passaram a ter conhecimento do desempenho de suas áreas, o que trouxe mais conscientização. Além disso, estes gerentes declaram que o aumento do nível educacional dos funcionários, em função de novas contratações, e os treinamentos contribuíram para a mudança de comportamento destes funcionários. Os trechos seguintes, demonstram as percepções dos gerentes.

“Eu percebo que existe um entendimento muito, muito maior dos objetivos, da missão, da necessidade da empresa pública ter esse serviço diferenciado, existe um entendimento muito mais claro disso. Essa participação, vamos dizer assim: essa abertura que a empresa dá, ela é utilizada muito mais pelo pessoal mais novo, que tem um entendimento mais claro disso. E aí as grandes dificuldades que a gente tem na manutenção. Hoje nós temos muito mais participação na operação do que na manutenção. Nós ainda não atingimos um envolvimento do pessoal da operação como nós gostaríamos e neste ano nós vamos trabalhar nisso. Porque o planejamento da operação ele é feito centralizado, todos os coordenadores fazem ali um planejamento estratégico para o projeto de melhoria, para atender as diretrizes e metas da empresa e fazem um planejamento único. A partir desse ano, o planejamento será feito por linha, e aí nós vamos envolver os motivadores em cada linha, os monitores que vão fazer, quer dizer, a partir da definição para atingir aquelas metas, o que aquela linha tem que fazer para contribuir, e aí não só projetos de melhoria para atingir a diretriz geral da empresa, mas também para atingir indicadores setoriais, definidos já por linha. Então, nós vamos dar mais um passo na questão da descentralização do planejamento estratégico e do envolvimento direto de todos” (entrevista 5).

“Eu acho que melhorou foi a conscientização de cada um da sua importância para o crescimento da empresa, sem ninguém estar pressionando. Nós procuramos conversar, procuramos dialogar. É o que eu digo, para os meus subordinados - Isso aqui é uma família, porque o maior tempo nosso, nós passamos é aqui dentro dessa empresa. E nada melhor que nós estarmos unidos para nós alcançar os nossos objetivos. Porque se cada um começar a puxar para um lado ou prá o outro, a coisa não funciona” (entrevista 7).

“Hoje eles têm semanalmente as informações do desempenho da unidade deles ... Ele fica sabendo através dos murais e dos relatórios que são encaminhados prá eles. São afixadas nos murais dos terminais. ... Então, nós não buscamos assim, responsabilizar os motoristas. Nós não estamos aqui prá buscar o culpado. Nós buscamos é aquela parte - O quê que tu poderia ter feito prá ter evitado esse acidente? independente dele ser culpado ou não. - Algum momento tu parou prá fazer uma avaliação? - Se eu tivesse feito uma ação de tal forma, teria evitado? ... É isso que nós buscamos. ... o grau de instrução deles hoje, ele já é diferente. É maior do que era antes. E também eles têm muitos treinamentos, coisas que não tinham antes, né. Muito na base da conscientização, no papel de cada um, o quê que a empresa espera deles né, como colega, relacionamento, essas coisas tudo é passado

prá eles. Eles tão bem conscientes do papel deles, do que a empresa espera deles, o que eles têm prá oferecer à empresa. Hoje eu me surpreendo quando a empresa passou a informar, e tirar eles prá dentro das salas de aulas prá informar prá eles o quê que a empresa arrecadou durante o ano, em que ela gastou. Isso aí a gente não fazia antes, o funcionário não ficava sabendo de nada. Hoje o funcionário sabe o que a empresa lucrou ou o prejuízo que teve né. Claro que isso repercute. Eles sabem quando a empresa deles tá bem ou quando ela tá mal. E quando ela está mal, as ações vêm e eles tão sabendo porque que tá vindo aquilo, porque que tem que dar um pouco mais. Porque se tá exigindo um pouco mais de cada um, porque a empresa não tá bem” (entrevista 9).

“O envolvimento dos funcionários hoje é tão grande que por exemplo: se não tiver papelzinho prá caixa de sugestões, eles vem pedir e isso prá mim é um índice que realmente a pessoa está comprometida, que quer o papelzinho ali prá escrever, prá criticar, para fazer o que seja ... aquilo tem uma importância prá ele, e principalmente que as pessoas estão sabendo hoje na empresa o que se está planejando para o ano que vem. Por exemplo, a Carris hoje tá chegando aí 49 carros. No início do ano as pessoas já estavam perguntando prá onde iam esses carros, quais as linhas que iam pegar, se eram com ar condicionado, se não era, se era Volvo, se era Scania. O quê que mostra isso aí? É um planejamento que os próprios funcionários da empresa já estão sabendo lá em janeiro ou fevereiro que em setembro tão chegando carros novos” (entrevista 10).

“Hoje, o pessoal tá tudo qualificado, com cronograma de cursos que cada vez fica melhor. O pessoal tá se informatizando, agora vão fazer curso de informática pro pessoal também né ... Enfim, a mente, a cabeça mudou, o pessoal tá estudando. Hoje nós temos pessoal estudando durante o dia e a tarde também né. Hoje, as pessoas entendem melhor as coisas. Se tem dúvida, a pessoa vem, explica. Antigamente, as pessoas não perguntavam, ficavam pra eles as coisas. Eu tinha um chefe porque eu sabia que ele era meu chefe, mas ele não perguntava pra mim, como eu faço hoje com o pessoal, ele não sentava comigo e perguntava pra mim - Tu tens um problema? Como tá o teu trabalho? Como é que tu tá hoje aí? Não. Hoje acontece isso, porque eu trabalho junto com eles” (entrevista 14).

“Internamente, eles sentiram essa evolução, porque dentro da Carris tem um senso crítico muito grande, as pessoas tem espaço pra falar, diferenciado de uma outra empresa né. Aqui se fala da Carris como instituição, se tem essa liberdade de criticar, tanto que a gente faz questão que eles falem, critiquem, e que nos ajudem, Então, a gente tá fazendo assim de uma forma, até educando eles pra que eles critiquem e saibam montar a forma de sair daqueles problemas, não só a crítica pela crítica né” (entrevista 15).

Além disso, os gerentes também declaram que os funcionários, a partir do planejamento das metas são mais exigentes quanto às condições de trabalho. Os trechos, a seguir, demonstram que:

“o funcionário é mais participativo e também mais exigente. ... em todos os sentidos da função deles. O motorista do carro - Eu quero um carro em condições prá mim trabalhar. Se aconteceu algum problema no carro dele e

não resolveram, ele tá procurando o chefe, ele tá procurando o gerente e tá solicitando e tá exigindo que se tome uma providência com relação aquilo. ... Nós demos condições a eles disso, é isso que nós queremos. ... Olha, também eles questionam quando a gente exige uma coisa que não demos a eles condições de executarem” (entrevista 10).

“Então, o pessoal viu que a gente tá tentando e as próprias melhorias que foram acontecendo ao longo do tempo e eles mesmos foram observando, o ambiente melhorou. O próprio ambiente de trabalho, a limpeza, a organização, a gente fez também remanejamento com uniforme né, fizemos também remanejamento de horários” (entrevista 12).

“Quando a gente vai mudar o uniforme deles, tem que fazer um plebiscito, eles não aceitam a mudança. Se tu quer colocar o lencinho nas mulheres, a gravata nos homens. Nós tivemos que trocar a camisa e se fez um plebiscito, tipo: Quais dessas aqui vocês vão escolher? O mais votado é que é o escolhido. ... Se vai mudar alguma coisa, tipo lá no terminal: vamos mudar aqui essa casinha, esse banheiro, ... tem que lá perguntar prá eles, o que eles querem. Nós tínhamos que informar prá eles como é que ia funcionar, e isso é o que eles queriam” (entrevista 8).

Porém, um dos entrevistados entende que o foco do planejamento estratégico está nos resultados e não na participação dos funcionários. Na sua avaliação, acredita que:

“do ponto de vista administrativo eu acho que sim, aumentou a participação, a empresa se abriu para ouvir sugestões de melhoria, mais no trabalho. A participação enquanto cidadão, política eu acho que não, porque hoje o pessoal ainda não incorporou isso assim: que eu sou dono dessa empresa, não existe esse sentimento. O sentimento é assim: eu quero ser mais profissional, trabalhar melhor. Mas essa empresa é minha, eu também sou dono, eu também tenho que zelar por ela, não porque ela é minha, mas no sentido de que eu sou um munícipe de Porto Alegre e essa é uma empresa pública, então esse sentimento nós ainda não conseguimos despertar ainda. Existe um senso de responsabilidade forte, profissional, mas de cidadão ainda não. Uma empresa que esteja sempre avançando na questão da participação, que se preocupe em planejar estrategicamente como essa participação vai se dar de forma efetiva, deve ter nas ações, nas atitudes deve demonstrar isso. Eu acho que as pessoas, na Carris, não estão interessadas em participar, estão interessadas em receber e manter o seu emprego, porque falta essa consciência. A participação, ela visa um resultado econômico, financeiro, não tem nenhum caráter, não está imbuído em nenhum momento na questão da cidadania, de construção de uma nova sociedade, de alteração de parâmetros de humanidade” (entrevista 16).

Observa-se, ainda, que a partir do planejamento estratégico houve ampliação de funções. Um exemplo foi a criação do cargo de motorista monitor. Essa função foi valorizada inclusive financeiramente, pois houve equiparação ao salário de motorista. O trecho a seguir demonstra esse fato.

“se escreveu um perfil diferente, tanto que até se mudou o nome do cargo, de fiscal passou para motorista monitor. Porque se quis que o motorista monitor, o antigo fiscal, que ele não fique só na fiscalização, na cobrança,

mas que ele seja um gerente da sua linha, uma pessoa que tenha conhecimento, uma responsabilidade que possa atuar de uma forma mais efetiva, vamos chamar que hoje em dia se fala muito empowerment né, aquela capacidade de atuação e até de uma certa liberação, de uma forma muito gerencial, muito objetiva poder mudar alguma coisa. ... se abriu inscrição, dezenas de pessoas se inscreveram, se fez uma avaliação interna dentro da empresa, porque tinha que ter requisitos mínimos né, escolaridade, questões disciplinares foram consideradas né. Então, tinha um perfil mínimo e depois teve um treinamento intensivo, saíram e cada turma ficaram, no mínimo, 1 mês fora das suas atividades só recebendo treinamento. Inclusive eles tiveram um tempo pra conhecer toda a empresa, a área administrativa principalmente. Houve uma equiparação salarial de motorista para monitor... Dentro do transporte, você passando para a fiscalização, no caso da Carris no serviço de motorista monitor isso é considerado como uma promoção, porque as atividades são diferenciadas, o reconhecimento é maior. É o que a gente chama de ‘camisas brancas’ dentro da empresa. Você ser promovido à ‘camisa branca’, isso é considerado uma promoção mesmo” (entrevista 15).

Quanto à contribuição do planejamento estratégico, as informações indicam que esta inovação gerencial ampliou a noção de coletividade. Outro fato que também incentivou a importância da participação coletiva aos funcionários foi a empresa ter ganho o Prêmio ANTP de Qualidade em 1999, sendo considerada a melhor empresa de transporte coletivo do país.

“nós disputamos a consciência das pessoas nesse sentido, para que elas compreendessem que elas são uma equipe, elas não existem isoladamente, elas precisam do mecânico, elas precisam do cobrador, elas precisam do auxiliar administrativo, elas precisam do cara que faz a folha de pagamento. Entende? Essa noção de coletividade ... eu percebi muitos avanços e uma prova desse meu discurso são os resultados, os indicadores que nós obtivemos, que na minha opinião só foi possível porque as pessoas começaram a acreditar nisso. Tem muito caminho pela frente, tem. Esse é um processo continuado, no mínimo tem que fazer a manutenção, remotivando a sua equipe para novos desafios, e assim sucessivamente, até porque há uma renovação da equipe, tu tem que tá permanentemente treinando e acho que o fundamental é essa questão de ter ganho o prêmio, acabou incrementando um novo valor lá dentro da empresa, que é essa distinção. Porque o ser humano tem essa coisa de buscar um lugar ao sol, de se sentir valorizado, não é?” (entrevista 1).

Percebe-se, então, que o planejamento estratégico trouxe maior interação entre as gerências das três áreas da empresa. As funções destes gerentes foram ampliadas na medida que o planejamento exigiu acompanhamento diário de indicadores e ações corretivas ao longo dos processos, além de maior ênfase no comportamento humano para com os subordinados. Pela peculiaridade do setor de transporte, onde grande parte dos funcionários atuam fora da sede, a informação torna-se fundamental para ampliar a participação,

“tu precisas dar muita informação e pela característica da nossa atividade, onde as pessoas não trabalham juntas no mesmo local, onde tu possa parar uma horinha para conversar, nós não podemos parar nunca. Agora, não é um

processo fácil, esse de participação, porque ele tá calcado nas informações” (entrevista 5).

Convém acrescentar que participação para o grupo de gerentes está associada ao conceito de responsabilidade. Acredita-se, que o trecho a seguir exemplifica o pensamento destes gerentes quando questionados sobre a relação do planejamento estratégico com a participação.

“... só é possível a participação no momento que estiver bem claro e definido para todos os limites de cada parte, ...participação sem responsabilidade, sem que todos conheçam seus limites claramente e que eles sejam cumpridos, na minha opinião não funciona, não existe” (entrevista 5).

No que se refere ao programa Carris de Participação e Produtividade – PCPP, as informações indicam que o programa mostrou-se como estímulo à participação dos funcionários na vida da empresa. O PCPP parece que trouxe um incremento nas relações de trabalho, na medida que os funcionários passaram a ter permanente conhecimento do desempenho de suas áreas de atuação, conhecer a real situação dos indicadores e as ações a serem feitas no decorrer do período estipulado para atingir as pontuações necessárias.

Quanto aos objetivos do programa, os gerentes destacam que:

“Nós criamos esse programa, o PCPP, com a idéia de acelerar o processo de conscientização e de formação do conjunto dos nossos servidores. Então, nós estabelecíamos a meta, a possibilidade de pontuação, de premiação e essas metas, esses critérios, todos eles estavam vinculados a atividade e ao processo de planejamento da empresa. Aos resultados, às atividades e ao processo de planejamento da empresa” (entrevista 1).

“Então o PCPP foi criado com esse objetivo de maior participação, maior envolvimento das pessoas, e também foi criado em função que tu motiva pelo bolso” (entrevista 5).

“Naquela época os indicadores, a gente tinha os números, mas não confiáveis como é hoje. A própria fiscalização não tinha aquele comprometimento de realmente dá os números corretos. Não dava prá confiar mesmo naqueles números. Depois que entrou o PCPP sim. Daí, no PCPP os números tem que ser confiáveis, e os dados tem que ser confiáveis porque envolve dinheiro. Mas antigamente, os dados não eram tão confiáveis assim não” (entrevista 10).

Como se trata de um programa de participação financeira, o PCPP neste estudo é considerado como um programa de participação nos resultados. Conforme Marinakis (1997), essa modalidade de participação é um instrumento pelo qual os trabalhadores recebem

remuneração adicional desde que sejam adquiridos certos objetivos predeterminados. Tais objetivos visam a motivar os participantes do programa para melhorar ou mesmo solucionar aspectos importantes da organização.

Observa-se, então, que o PCPP foi criado como forma de melhorar o desempenho da empresa. O trecho a seguir ilustra este fato:

“eu participei muito intensamente da criação do PCPP, nós os coordenadores junto com o presidente. Porque nós tínhamos que buscar alguma coisa pra motivar essas pessoas. A gente estava enfrentando um absenteísmo muito forte e estava prejudicando a nossa regularidade, a nossa operação normal. Então nós iniciamos o programa” (entrevista 13).

Além disso, a intenção era buscar maior envolvimento dos funcionários, de forma de estes colaboradores pudessem conhecer e saber por que era necessário melhorar o desempenho de suas áreas.

“Nós sempre tivemos essa preocupação, que o plano que nós apresentássemos do ponto de vista da produtividade, que ele fosse atingido, houveram várias metas que houve um equívoco no dimensionamento de nossa parte, e este era um objetivo nosso. Nós queríamos que as pessoas não contestassem por contestar, que elas de posse de um conjunto de informações da realidade da operação da empresa pudessem vim de uma forma qualificada para o debate com a direção da empresa, e dizer - Olha, é impossível nós cumprirmos tantos % das viagens da linha tal, no mês tal, por uma razão muito simples: faz dois meses que o senhor não passa na rua x que tá com uma obra de reforma e ..., ou qualquer variável que pudesse estar interferindo na nossa definição. Isso demonstra o quê? Demonstrava que de fato uma convivência, uma integração. Então, muitas dessas metas nós revisamos de comum acordo, foram alteradas e na nossa opinião toda vez que houve esse tipo de alteração não significou um recuo de nossa parte, mais sim um passo a frente naquilo que nós queríamos que era o envolvimento das pessoas” (entrevista 1).

Sendo assim, o programa foi criado em 1996, e apresenta-se como um programa dinâmico, já teve uma série de alterações. Para um dos gerentes, o PCPP

“não é um programa engessado, ele muda prá melhorar, a gente vai adequando ele. Mas, sem dúvida, ele motivou muito os funcionários. Eles não se motivaram só em função do dinheiro, ele veio, ele teve uma participação importante. Seria da nossa parte que dinheiro não motiva as pessoas, de alguma forma o prêmio né em si, o orgulho de ganhar o prêmio, porque existe o boton, não é só dinheiro. A unidade que melhor se destaca, aí vem aquele orgulho – “Eu trabalho na unidade que se destacou, que em todos os índices ela pontuou positivamente”. Não é só dinheiro”(entrevista 13).

As informações também indicam o programa se deu de forma diferenciada nas três áreas da Carris. Inicialmente a área de manutenção foi a que se integrou mais rapidamente. Os relatos a seguir destacam este fato.

“o PCPP da manutenção é diferente das demais áreas. Porque nós que criamos o PCPP, a manutenção que criou, foi a gerência de manutenção e os funcionários que se reuniram e criaram, era idéia desse procedimento do PCPP. Nós fizemos separado e o gerente financeiro entrou porque ele era da área que administrava, ele administrava o PCPP da empresa. Teve várias propostas e tá sempre se inovando isso aí né. Agora mesmo teve uma modificação aonde separou a manutenção em dois prêmios, um por desempenho e outro por redução de custos, antes era junto. O desempenho são os recolhimentos, e o custo é igual. Quanto ao custo, no que reduz, 50% é do funcionário, 50% é da empresa, nunca deixando o desempenho de lado” (entrevista 12).

“Mas, por exemplo, nós tivemos um programa mais específico lá na manutenção, e o resultado foi melhor no início. Por que? Porque tinha uma comissão que acompanhava os indicadores, que discutia as metas e que, enfim, levava isso para todos. Por que? Porque, o chefe ele tem esse papel também, mas muitas vezes eu ouvindo o meu colega, ele vai falar a minha linguagem, ele vai colocar exatamente aquilo que pode trazer vantagens, desvantagens, o quê que eu posso contribuir, tem muito mais efeito. Então, com a manutenção nós tivemos uma experiência muito rica, principalmente no início, houve assim um envolvimento rápido de todos, a partir de um determinado grupo que fazia reuniões semanais” (entrevista 5).

“Porque o PCPP é muito assim oh: se não deu disponibilidade tu não ganha nada, perde tudo. ... aqui na manutenção o gerente participa, aqui é uma coisa diferente que nos outros setores não funciona, o gerente também ganha. Aqui toda a manutenção ganha. A operações não, nem o administrativo também não ganha. Então, o gerente naquela hora ali é uma pessoa comum igual aos demais. é até um acordo que nós fizemos de que ali todo mundo é igual. Olha, hoje é a cultura do pessoal” (entrevista 14).

Um dos entrevistados justifica tal diferença em função do maior comprometimento da manutenção em reduzir custos, aliando a busca de resultados satisfatórios ao adicional no salário. Este declara que:

“...nos reunimos e - Como é que nós podemos fazer pra ganhar resultados e ganhar dinheiro? Vamos fazer uma proposta de tudo que nós reduzirmos do nosso histórico né. Tem um histórico de um ano, de consumo mensal 800 mil reais, se nós baixarmos pra 700, o que nós ganhamos com isso? Se baixar para 700, nós cortamos no meio 50% é de vocês. Como nós vamos fazer isso? Vamos fazer um bolão. Esse bolão nós vamos dividir em números, em pontos. Então hoje, o nosso funcionário, todo ele tem um número de pontos. Diariamente, nós podemos ganhar 10 pontos cada um. Pontualidade tu ganha 2 pontos, assiduidade tu ganha mais 1 ponto, os outros 7 pontos é em produtividade, que é o que tu marca no teu serviço” (entrevista 12).

Quanto às mudanças que houve com a introdução do PCPP, percebe-se que os gerentes destacam aspectos tais como: redução de custos operacionais, incentivo à motivação em função de remuneração adicional, noção de coletividade, maior comprometimento dos funcionários e alterações de metas, que reforçaram a confiança no programa. Os trechos a seguir destacam tais aspectos:

“O PCPP mudou a manutenção. É que antes, o pessoal, qualquer coisa, eles estavam trocando peças, né. Desperdiçavam muito, ferramenta, material, enfim. Hoje não. Hoje já tem outra visão disso. Deixou parafuso no chão, eles juntam até o parafuso e põe dentro de uma gaveta. A luz também, qualquer um que sai da sala tem por obrigação desligar a luz. Enfim, tudo que é redução de gasto excessivo retorna em benefício do funcionário. ... Eles estão preparados profissionalmente e com a chegada dos carros novos também. Isso aqui mudou muito ... eles foram vendo, depois que sentiram que estava no bolso o dinheiro - Oh, rendeu! Então se empenharam mais, desde a primeira vez que pegaram o dinheiro na mão. O prêmio foi uma boa, tá sendo uma boa. Tomara que ele continue assim ... Não sei como vai ficar ... a gente depende da operação prá atingir uma meta. Tem índice de viagem, se eles não cumprirem as etapas normal deles lá, eles perdem e nós também. Já houve de ficar sem prêmio” (entrevista 6).

“Eu acho que mudou. As pessoas têm uma visão muito individualista de mundo, elas pressionavam permanentemente pra a gente de alterar o critério, de deixar de ser coletivo e passar a ser individual, embora hoje não seja só coletivo, 50% tem haver com o desempenho individual e 50% é coletivo. E esse foi um ponto que nós fomos sempre muito firmes politicamente, disputamos a consciência das pessoas nesse sentido, da importância do desempenho coletivo para participação” (entrevista 1).

“O PCPP mudou, ele tem duas partes. Eu acho que todo processo, ah ele tem que ter assim, num primeiro momento aquilo do pessoal “Ah, quero pagar prá ver”. Que ninguém acredita que realmente aquilo ali vá surgir algum efeito. Então, o pessoal não estava muito confiante no PCPP. Quando se começou a trabalhar e realmente sentir que no final do semestre tinha um resultado, o pessoal começou a se comprometer mais, até que no início era uma adesão voluntária. A pessoa tinha que ir lá, se inscrever, para realmente se comprometer naquele processo. Então, no primeiro momento o pessoal - “Ah, eu não vou entrar, porque isso aí é coisa de puxa saco” ... Então, no primeiro momento tinha essa rejeição. Mas foi indo, aqueles que não queriam entrar, quando chegaram ao final do semestre e viram que aquelas pessoas tinham recebido dinheiro, tá. Então, o cara aí, por exemplo, recebeu 100 reais - “Bom, aí eu podia tá ganhando cem reais também”. Hoje, o comprometimento das pessoas em cima do PCPP é grande. Claro que tem aqueles que participam mais, que estão mais comprometidos com o programa, que tem os motivadores né. E têm aqueles que estão indo no embalo, e tem aquelas pessoas que realmente quando perdem o prêmio tá? Porque eles tem os critérios né. Perdeu o prêmio, vamos dizer, no início do mês, aquelas pessoas nem tão dando bola pro PCPP, porque sabem que já perderam. Só que aqueles colegas que estão concorrendo, ainda estão participando, já estão tirando eles de fora né. - “Oh, para aí! Tu vai nos ajudar” - “Ah, mais eu já não tô mais no prêmio”- “Problema teu, mas tem que ajudar” (entrevista 10).

“Hoje o ganho é total, inclusive o PCPP te dá esse ponto da produtividade, que faz a pessoa procurar. Por exemplo, ele sabe que a disponibilidade não tá 94 né e digamos, força ele a sair daqui e lavar o ônibus. Isso aí chama a produtividade. Nós precisamos disponibilizar o veículo, então o pessoal ele se solidariza. Aqui, o pessoal vê lá, o lavador tá com 10 ônibus pra lavar, só tem um lavador né e tá na hora do pique já e a disponibilidade tá baixa. Mas se nós disponibilizar 4 carros daqueles ali nós acertamos a ponta, acertamos. Então, o pessoal vai lá e lava. O mecânico vai lá e lava. Normalmente o chefe orienta pra não existir essa coisa aí de onde é que tá o fulano né? Então, os próprios coordenadores, cada área tem seu coordenador né vê as necessidades e pede ... Antes tinha assim, cada um tinha o seu posto, mecânico de motor, mecânico de ..., hoje só tem um mecânico. Mecânicos, chapeadores e pintores, mas o meu propósito é ter funcionários da manutenção, que seja multifuncional. Ele não precisa ter toda aquela habilidade que o outro tem, mas pode auxiliar ele porque faz parte do grupo. Eles não se sentem menosprezados, o próprio PCPP trouxe esse resgate também, em participar pra ganhar” (entrevista 12).

“Nós trabalhávamos assim: o acidente variava, um mês era 12, outro era 8, outro era 10. E com o trabalho do PCPP nós começamos a questionar e agora então o que foi feito nesse último semestre: as metas são baseadas em cima da quilometragem, as linhas que percorrem mais quilômetros, a meta é maior. Por exemplo, a que percorre mais é da Unidade 4, a meta deles é 18 acidentes. E a unidade 2, onde a quilometragem é menos é só 3, porque o risco de acidente, de envolvimento é menor né. Então, foi uma conquista nossa que fazia tempo que nós estávamos. Porque o que acontece com a meta: tu não pode chegar hoje e setembro a 10, chega lá em outubro é 8, depois vai prá 12, 13. Então, não pode isso daí. A meta tem que se baseada naquele teu patamar. Então, nesses últimos 6 meses agora vai ser, já tá definida, é encima de quilometragem né” (entrevista 7).

Observa-se, então, que o PCPP parece estar atingindo seu propósito, que na perspectiva de Marinakis (1997) desenvolve um estímulo ao esforço individual e coletivo, melhora na qualidade do serviço, economia no uso de recursos, além de estímulo à cooperação e trabalho em grupo.

Os gerentes também declaram que o PCPP trouxe uma relação mais estreita entre funcionários e chefia, tanto que os questionamentos aumentaram, principalmente no que se refere ao alcance das metas. Os relatos a seguir, demonstram esta situação.

“...quanto aos indicadores, eles reclamam principalmente de ‘passageiros’ (indicador passageiro equivalente), porque realmente a elasticidade de passageiros ela é pequena, muito pouco eles podem contribuir nisso. ... embora seja feita uma previsão para esse indicador diferenciada por linha, por dias, e tal ... mas eles em geral se queixam desse indicador de passageiros. Alguma coisa assim com recolhimento de veículos, que eles acham que muito pouco podem contribuir, motoristas, que é mais de responsabilidade da manutenção e não é, é de responsabilidade de ambos, dependendo da forma como eu opero meu veículo, eu também contribuo com maior desgaste da manutenção e se a gente pensar, a gente tem que passar para que eles tenham um entendimento claro” (entrevista 5).

“Ultimamente o que ocorre. A única coisa que tá aí e que nós temos que debater, e os motivadores também é em relação ao passageiro, né. Porque o que ocorre: o passageiro independe do profissional. O sistema tá muito engessado, então existe uma meta a ser alcançada. Então, o que acontece: isso pontua, individual e coletiva. Se der 1% acima, são 10 pontos que tu ganha, agora se der 0,1 abaixo ou 0,9 é 9 pontos que tu perde. Então o único problema deles é só esse aí. O resto eles não reclamam” (entrevista 7).

“Mas o índice passageiro equivalente é um problema que não depende deles, por isso mesmo que eles questionam essa situação - Como é que nós estamos perdendo pontos numa coisa que independe de nós. Se não existe o passageiro como é que nós estamos perdendo pontos. Porque isso é uma meta que a empresa não abre mão, entendeu. Porque aí se torna muito relapso. Então, aí o cara: Ah, se eu transportar 20 dá a mesma coisa que se eu transportar 100. Eles reclamam dela existir fora da realidade, entendeu? Porque se o passageiro baixou em todo o sistema, não só da Carris, não tem como tu recuperar ele. Isso que eles alegam. Então, isso é uma meta que já foi discutida, até inclusive, já foi feito um trabalho prá reduzir um pouco essa meta, prá ver se os funcionários não perdem tanto nessa meta aí. E outra que é discutida é a questão de socorros e avarias né. Achavam que se fosse socorro, já estavam perdendo que era a tarefa da oficina. Mas com o trabalho, conscientizamos eles que não só a oficina, a oficina perde também. Mas, para evitarmos o quê? Que qualquer coisinha eles estejam pedindo socorro. Tem certas situações que ele pode contornar isso, esse problema, né” (entrevista 7).

“As metas que eles reclamam altas são aquelas do PCPP. Mas só que eles querem ganhar sempre. É aquela coisa: eu quero ganhar sempre, eu não quero perder. Então, quanto menor a meta lá pro PCPP for prá eles é melhor prá atingir ela. ... A meta que eles reclamam mais é a pontualidade. A chegada, até o meio tudo bem. Ali é assim oh: o planejamento dá prá eles no entre-pico 5 minutos no terminal e na hora do pico, 3 minutos. O pico é o horário de maior movimento, das 6 e meia às 8 da manhã, depende da linha. ... é onde tem aquele movimento maior. Mas em cima disso, a empresa dá a ele uma tolerância, então tem 5 e ele pode chegar até 3 adiantado. Se ele chegar a 4, ele já entre lá prá perder o prêmio. Já vai levar aconselhamento” (entrevista 8).

“Outra meta é dos acidentes que eles reclamam. Tanto dos acidentes, quanto das reclamações, porque é uma meta bastante ousada que a gente coloca pra eles alcançar. ... Então, as metas têm que ser bastante difícil prá atingir, prá gente trabalhar mais com elas. Nós trabalhamos hoje, por mês, com 63 acidentes. Toda a empresa. ... cada unidade tem seu índice, dependendo da quilometragem rodada. Cada unidade tem em média de sessenta e poucos carros. ... Esse ano, a nossa previsão, nós vamos chegar abaixo da nossa meta. ... Agora se nós conseguirmos ficar abaixo dessa meta, no ano que vem nós vamos reduzir. ... O que se coloca prá eles: Por que a empresa hoje, ela investe em carros com caixa automática? Por eles não cansam, são melhores condições de trabalho. A tendência agora é virem todos os carros com caixa automática. Isso tudo é mostrado prá eles. ... Pra nós em nível de conforto pra o funcionário trabalhar é excelente (entrevista 8).

Outros gerentes acrescentam que as metas não são decididas somente pela direção, a comissão de funcionários também participa do processo. Para este, se a empresa der as condições desejadas, os funcionários podem atingir as metas traçadas.

“As metas do PCPP tem que passar pela comissão de funcionários, então nesse ponto eles têm que aprovar. Mas o que eu vejo, assim, uma meta de cumprimento de viagem, pro motorista interessa que tu dê as condições para ele fazer. Prá ele não importa se tu der 99 ou 100%, desde que ele tenha as condições prá fazer. Que condições? Equipamentos, tempo de viagem satisfatório, isso que interessa pra ele. É claro, ele tem a análise crítica dele, tem problema de trânsito, congestionamento e tal, mas se eles tiverem as condições, prá eles tudo bem. O que eu não posso é chegar lá e estabelecer uma meta impossível... não há conflito, pelo menos eu não percebo isso” (entrevista 9).

“A comissão de funcionários e todas as discussões do PCPP eles participaram. ... A comissão sempre foi a favor do PCPP, mas vamos colocar assim é alguns pontos que a gente passava pra eles, eles eram contrários e as vezes aceitavam, ou aceitavam com restrições. ... A meta é facilmente alcançada, até na discussão com eles, de repente eles poderão achar, mas à medida que se conversa com eles não. As metas mesmo, os números são projetados gradativamente. Nós não começamos, por exemplo, com um índice de regularidade de 99,7%, nós começamos com 98 e pouco. Cada semestre, gradativamente, a gente tá aumentando, mas isso tudo discutido com a comissão de funcionários” (entrevista 13).

Quanto à criação dos grupos de motivadores, os gerentes entendem que esta ampliação do programa foi benéfica. Parece que estes motivadores passaram a ser facilitadores, não para questões afetas ao PCPP, mas para prestar informações aos colegas de setor nos mais diversos aspectos. Estes grupos reúnem-se periodicamente com a coordenação do programa, direção da empresa e mostram-se como mais um meio de ampliar a participação na Carris. Os relatos a seguir demonstram, em parte, a atuação e criação destes grupos.

“...eles cada vez tem solicitado maior nível de informações, com uma maior profundidade, inclusive a nível de linha: quais as viagens perdidas, quem faltou ao trabalho, porque a gente não conseguiu cumprir, ... tudo isso eles querem no detalhe, e é muito bom. Porque eles sabem exatamente os motivos que fazem a gente não atingir e é uma questão de tempo as ações deles junto aos colegas. Nós temos tido resultados muito bons, os meses de julho e agosto foram excelentes, nós nunca tivemos um cumprimento de viagens tão significativo (99,8%) e eu atribuo isso ao trabalho dos motivadores, claro que se fez uma série de substituições, enfim, também de monitores, se capacitou esses monitores, um pessoal mais adequado a essa nova função” (entrevista 5)

“Então o que se trabalha e muito importante nessas reuniões é que se reduzam avarias e acidentes. Principalmente acidente, onde a média vai muito pra cima. Por exemplo: se tu reduzir 50% ali é quase 40 pontos que tu ganha. ... Não é por causa do PCPP que eles estão trabalhando, não depende

essa produção, essa mudança de comportamento deles em cima do PCPP. É o comprometimento que cada um tem com seu trabalho”(entrevista 7).

“O que contribuiu mais foi essa comissão de motivadores. Através dessa equipe, dessa oportunidade dos motoristas, dos cobradores, dos fiscais de também participarem, colocarem as suas idéias prá ver até que ponto a direção da empresa iria aceitá-las ou não. Isso foi a partir do PCPP que se criou isso aí, através dessa comissão. O importante é tu poder colocar tuas idéias em prática, poder colocá-las em cima da mesa e as pessoas pelo menos te ouvirem, te dar um retorno. E que antigamente não existia isso - Vamos sentar, vamos dialogar, vamos trocar uma idéia, em prol do melhoramento do seu próprio trabalho. A partir desse momento, que foi aberto essas portas para o diálogo entre as pessoas, das pessoas poderem também colocar o seu ponto de vista, isso foi muito importante. E as pessoas dali em diante mudaram a sua sistemática de responsabilidade no seu trabalho e isso que contribuiu bastante” (entrevista 7).

“A gente tem os motivadores de linha, a gente faz reunião uma vez por mês, aonde a gente leva os resultados da unidade. Então, assim a minha unidade, ela estava com os resultados bem lá embaixo. O que estava acontecendo ali? Acidentes, assiduidade, reclamações e a realização de viagens. Isso aí ainda ficou baixo. Então, eu pego os relatórios, os resultados disso aí e levo para os motivadores e digo prá eles – “Olha, nós vamos ter que melhorar aqui nos acidentes, nós vamos ter que melhorar aqui nas reclamações, se não a gente não vai ter prêmio” (entrevista 10).

“...o grupo dos motivadores que são representativos da operação, da manutenção e do administrativo. Eles mensalmente se reúnem para que? Pra discutir os problemas e tal. Então, a gente tá fazendo assim de uma forma, até educando eles pra que eles critiquem e saibam montar a forma de sair daqueles problemas, não só a crítica pela crítica né. Então, hoje a coordenação do PCPP tá desenvolvendo assim pra eles um método de planejamento, porque se identifica qual o problema, quais as causas dos problemas, como é que nós vamos atuar para resolver. Então, isso é educação. Agora é uma crítica construtiva para chegar ao comprometimento daquela pessoa para resolver o problema. Então isso é uma forma diferenciada, empresa nenhuma de transporte que a gente conhece faz isso” (entrevista 15).

Outros gerentes são bem objetivos, enfatizam que se o funcionário trabalhar e atingir sua pontuação ele ganha financeiramente, mas ao mesmo tempo ele começa a dar outro sentido ao seu trabalho, não somente aquele sentido de valor pecuniário. Os trechos, a seguir demonstram as opiniões destes gerentes.

“se tu não trabalha, se tu não produz, tu não ganha. Então, tu tens que trabalhar, não só isso de tu trabalhar, tu tens que ver alguma coisa a mais, porque antes a gente trabalhava por trabalhar. Hoje não, hoje é assim oh: tu trabalha, tu vê uma coisa estragada do lado, tu vais tentar arrumar aquilo lá, não pegar e deixar. ... eles conhecem os objetivos da empresa. A gente quando tem reuniões a gente passa, a gente discute algumas inovações que a gente pretende as vezes. As vezes é simples, é uma modificação que tá acontecendo numa coisa, a gente passa prá todos como tem que ser feito. ...

todo o ônibus tem no computador, lá no controle técnico, em qualquer lugar na empresa ... a gente tem que falar a mesma linguagem” (entrevista 11).

“Hoje mesmo, tu vistes os mecânicos lavando a pista, tu viu o gerente em volta deles? Não. Mas por que? Eles tão ganhando ponto ali, não tem serviço na pista, eles tão lavando, eles tão varrendo, eles tão pintando. Quer dizer, eles tão marcando ponto na produtividade deles. Também há um envolvimento, um envolvimento com a empresa e com eles também. A luz por exemplo, tu não vê luz na oficina acesa. As vezes tu entra aqui já na boca da noite e tu vê tudo escuro, ... o mecânico mesmo ele vai apagando a luz. Então, essa participação nos lucros, faz o desempenho melhorar. Uma torneira por exemplo, quebrada, passou pela torneira quebrada o mecânico ele não tem nada com isso, não paga água, mas ele tenta arrumar, ele avisa que tá com problema, ele se preocupa com aquilo. ... nós tiramos uma peça do veículo e vai para um grupo analisar, nós não tiramos a peça. Digamos que o mecânico lá errou na avaliação dele de tirar aquela peça, aquela peça não é tirada e colocada na sucata, vai para um grupo, onde analisam e vêem: Dá pra recuperar ou não? ... Se pode recuperar, recupera, volta para o almoxarifado para uso normal, dentro da segurança” (entrevista 12).

“... a gente ganhava, muita gente sabia que ia ganhar mais, aí a gente perguntava - O que tu fazendo pra chegar a esse prêmio? Ah, não interessa, interessa que eu vou ganhar. Depois, houve uma reversão que eles estão sempre sentando na mesa com a diretoria, a gerência, tudo né. Aí estabeleceram que a gente teria que reduzir, vamos dizer, a gente tem metas no PCPP, preço, o consumo, energia e foi agregado um monte de coisa ali, que deu uma reversão no prêmio nosso que foi bem maior. Então, o pessoal começou a entender que era dali, que o nosso prêmio começava por ali, aí eles ficavam sabendo o que estavam fazendo pra ajudar a gente conseguir o prêmio. ... no começo tinha muito desperdício, tanto que hoje tudo é reciclado. Tanto mudou que hoje a gente trabalha toda vida dentro das metas né que a gente tem que atingir. Por exemplo, porcentagem de carro retido, hoje atualmente a gente tudo isso aí dentro das metas, que é 20, 21 carros que pode ficar retido aqui dentro. ... o pessoal tá bem mais consciente hoje em dia, bem mais aberto, eles perguntam. Antigamente, a gente ficava na dúvida, não perguntava nada, ficava quieto. Hoje em dia não, a gente mesmo percebe – Tem algum problema fala, se a gente não consegue resolver eu levo adiante, e por aí vai” (entrevista 14).

Além disso, uma das entrevistas demonstra que o desenvolvimento do PCPP mostrou que faz-se necessário melhorias nas áreas de operação e nas chefias da área administrativa. Conforme este entrevistado,

“na operação ainda é mais difícil o envolvimento das pessoas porque cada um trabalha numa linha, o chefe é o coordenador, que tem tantas linhas para cuidar, tantas pessoas, e não consegue se relacionar. Alguns ficam no encaminhamento, inclusive, nessas reuniões com os motivadores... Além disso, o nosso programa, para mim, precisa evoluir muito é na área do administrativo, sem contar com as chefias, que precisam ter programa específico, apesar que o nível de participação no administrativo é maior. ... até porque as metas e os resultados das chefias não podem ser as metas que os funcionários tem, o nível de responsabilidade e o nível de envolvimento do chefe é maior, então, não pode se limitar aqueles indicadores. Isso é uma

coisa que nós estamos querendo trabalhar e não é fácil de construir” (entrevista 5).

Contudo, um dos entrevistados considera que o PCPP enfatizou o profissionalismo e não a participação dos funcionários. Para este,

“talvez tenha assim, um nível de participação bem maior porque divide os resultados também, com um bolo bem mais efetivo. O PCPP foi um avanço, mas que os funcionários participassem mais não, mas que digamos assim, que fossem mais profissionais sim. Eu acho que a Carris precisa das duas coisas, mais participação e mais profissionalismo, tem que unir a qualificação profissional, a habilidade e a consciência das pessoas, a conscientização das pessoas. Tem que investir nisso, na conscientização dos trabalhadores. Isso poderia ocupar mais espaço na empresa, eu acho que poderia ser feito mais” (entrevista 16).

Ao concluir este tópico referente as mudanças no processo de participação em função do PCPP, optou-se por acrescentar o relato de um dos gerentes. Este faz uma comparação do PCPP ao orçamento participativo da cidade de Porto Alegre, em função da crença deste que a partir da participação, as pessoas passam a se envolver com o programa.

“Nos últimos tempos, eu tenho feito uma analogia muito grande do nosso PCPP e o orçamento participativo. Por que? Porque, efetivamente, as pessoas participam do orçamento participativo, como participam em Porto Alegre, tá muito consolidado na cidade, ... porque se as pessoas participam vão ter retorno para suas comunidades, enquanto comunidade, de pavimentação, de saneamento, de educação, de assistência social, enfim, de ‘n’ coisas que o orçamento proporciona. E o nosso PCPP é justamente essa forma de participação, porque a participação pela participação ela se esgota. Nós fazíamos numa determinada época, uma forma de reconhecimento que era fazer um coquetelzinho, para aquelas unidades que tinham melhor desempenho, como uma forma de reconhecimento. Então, isso tudo vai se esgotando. As pessoas se interessam, participam, sugerem, se esforçam, se superam, mas e aí? A motivação é cíclica, tu tens que estar constantemente tendo alguma coisa nova estimulando, e o que é muito desgastante e se esgota também. Então, eu entendo que o PCPP veio contribuir neste sentido” (entrevista 5).

4.3.2 A perspectiva dos não-gerentes

Como já descrito anteriormente, as informações junto ao grupo dos não-gerentes foram adquiridas por meio de questionário. Por tratar-se de um instrumento que coleta informações a partir de dados estatísticos, foi feito um teste de confiabilidade do instrumento. A seguir, apresentam-se os resultados deste teste quanto às médias expressas no nível de confiabilidade – CO, quanto aos desvios padrões, e quanto à análise de correlação entre os itens da escala de CO .

No módulo que trata da qualidade e produtividade nos últimos dez anos, o nível médio de confiabilidade – CO, varia de 2,870588 à 4,823529. E os desvios padrões variam de 0,492237 a 1,579544, indicando uma heterogeneidade nas respostas. A questão Q12 “a empresa cobra mais os resultados do que a forma de conseguí-los” é a questão que apresenta a menor correlação (-0,012668). Assim, esta é a questão que se encontra mais fracamente relacionada com as demais questões do módulo 2. Ao deletar Q12, o coeficiente alfa passa a ser 0,728784, logo, a partir destes resultados o instrumento neste módulo é tido como confiável.

Já no módulo que trata da participação no trabalho e na vida da empresa, o nível médio de confiabilidade – CO, varia de 1,506173 à 4,617284. E os desvios padrões variam de 0,492237 a 1,579544, indicando uma heterogeneidade nas respostas. A questão Q33 “na Carris não existe democratização de informações” é a questão que apresenta a menor correlação (-0,051668). Assim, esta é a questão que se encontra mais fracamente relacionada com as demais questões do módulo 3. Ao deletar Q33, o coeficiente alfa passa a ser 0,856720, logo, a partir destes resultados o instrumento neste módulo é tido como confiável.

Quanto ao módulo que investiga o planejamento estratégico na Carris nos últimos cinco anos, O nível médio de confiabilidade – CO, varia de 2,361446 à 4,759036. E os desvios padrões variam de 0,561786 a 1,497181, indicando uma heterogeneidade nas respostas. A questão Q70 “a Carris deveria incluir em seu planejamento estratégico a ampliação do nível educacional de seus funcionários” é a questão que apresenta a menor correlação (-0,011973). Assim, esta é a questão que se encontra mais fracamente relacionada com as demais questões do módulo 4. Ao deletar Q70, o coeficiente alfa passa a ser 0,792417, logo, a partir destes resultados o instrumento neste módulo é tido como confiável.

Na intenção de sistematizar as opiniões do grupo dos não-gerentes, optou-se por apresentar os resultados da pesquisa com este grupo iniciando-se pela apresentação dos aspectos relativos à qualidade e produtividade no trabalho nos últimos dez anos. A seguir,

destacam-se os dados relativos à participação no trabalho e na vida da empresa nos últimos dez anos. Posteriormente, incluem-se os resultados obtidos com a introdução do planejamento estratégico nos últimos cinco anos e o Programa Carris de Participação e Produtividade.

Sendo assim, os dados básicos dos não-gerentes demonstram que: a média de idade dos respondentes é 45,35 anos, 40% do grupo tem variação de idade entre 41 e 50 anos; 94% são do sexo masculino e 6% são do sexo feminino; o nível de escolaridade mais expressivo é “primeiro grau incompleto” (62%); 76% dos respondentes estão lotados na área de operações, 12% são vinculados à área de manutenção e 12% trabalham na área administrativa; e a média de tempo de serviço é 15,7 anos.

Quanto à evolução da qualidade e produtividade nos últimos dez anos:

Neste módulo buscou-se informações sobre alguns princípios básicos para o controle da qualidade e produtividade. Conforme já mencionado anteriormente, Campos (1992) relaciona vários destes princípios, porém optou-se por ampliar a análise a partir dos seguintes aspectos: utilização de métodos estatísticos para controle da qualidade do serviço, identificação e solução de problemas, tomada de decisão, obtenção de resultados esperados pela empresa, iniciativa e responsabilidade por parte dos funcionários, condições de trabalho, respeito aos empregados, treinamentos para ampliar a qualidade/produtividade no serviço e trabalho em equipe. A seguir, apresentam-se os resultados obtidos.

Quando questionados se “existe algum método estatístico para controle da qualidade de seu serviço”, 64,44% declaram que existe. Esta informação pode ser elucidada pela forma de trabalho na manutenção por exemplo, onde os funcionários diariamente preenchem planilhas informando todas as atividades diárias, como o tempo de duração de determinado serviço e procedimentos adotados na manutenção dos ônibus e demais atividades no setor. Percebe-se, ainda, em função de conversas com o grupo dos não-gerentes, que o controle da qualidade do serviço tem sido mais expressivo nos últimos anos. Logo, as observações parecem indicar que embora houvesse relatórios contendo rotinas de trabalho, tais informações não eram analisadas mais especificamente para controlar a qualidade e produtividade no trabalho.

No que se refere aos problemas afetos à tarefa, 86,67% dos respondentes concordam que “quando ocorre algum problema na tarefa, tenta identificar as causas e os efeitos que o problema pode trazer”. Além disso, 43,33% concordam em parte que “geralmente, os problemas da sua área se repetem pelas mesmas causas”, enquanto que 15,56% concordam totalmente com esta afirmação. Cabe salientar que, pela peculiaridade do

serviço de transporte coletivo, os problemas na tarefa não variam muito. As conversas com os respondentes parecem indicar que os problemas geralmente ocorrem por fatores externos à tarefa como avarias e acidentes, por exemplo.

Quanto às decisões tomadas, 44,44% dos funcionários percebem que estas “são baseadas em fatos e não em opiniões”, e 32,22% concordam em parte sobre o assunto. Estes percentuais parecem indicar que a introdução de procedimentos mais racionais para o controle da qualidade e produtividade surtiu efeitos, na medida que trabalha-se com base em fatos e dados, a exemplo das análises diárias feitas a partir de relatórios nas três áreas da empresa.

Já no que se refere aos resultados, 37,78% afirmam que “a empresa cobra mais os resultados do que a forma de consegui-los”, enquanto que 31,11% concorda em parte com esta afirmação. Assim, as informações indicam maior tendência quanto aos resultados que os funcionários devem apresentar, e não quanto aos aspectos que devem ser levados em consideração para se chegar a tais resultados.

Todavia, quando questionados se “as normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa”, as informações demonstram maior tendência à discordar desta afirmação, pois 33,33% dos respondentes discordam totalmente e 14,44% discordam em parte. No entanto, 21,11% concordam totalmente e 21,11% concordam em parte com a afirmação. Acredita-se que a heterogeneidade de respostas neste item pode estar relacionada às atividades rotineiras, que de certa forma inibem a iniciativa dos funcionários.

Quanto às mudanças em termos de organização, limpeza e conservação do local de trabalho, 75,56% dos respondentes declaram que “seu local de trabalho está mais organizado, limpo e conservado, e que isso contribuiu para o aumento da qualidade e produtividade do seu serviço”. Além disso, 56,67% dos não-gerentes acreditam que “depois do Programa S.O.L., a qualidade e a produtividade do seu serviço aumentou”. Já 42,22% concordam em parte que “as metas previstas para o indicador S.O.L. são sempre realizadas”, e 37,78% concordam totalmente com esta afirmação. Assim, as informações parecem indicar que as melhorias das instalações/infra-estrutura e o programa S.O.L. ampliaram a qualidade nos serviços prestados e a produtividade no serviço dos funcionários.

Quando questionados sobre a introdução de novas tecnologias, 77,78% do grupo dos não-gerentes concordam que “a introdução de equipamentos/utensílios mais modernos na empresa, ajudou para melhor qualidade do seu serviço”. Por isso, acredita-se que neste aspecto, as opiniões dos não-gerentes confirmam as opiniões dos gerentes quanto à melhoria nas condições de trabalho, e conseqüentemente, na qualidade dos serviços. Um exemplo disso foi a aquisição de ônibus mais modernos do tipo “*padron*”, e a melhoria dos terminais de

ônibus da Carris, constantes nos relatos dos gerentes. Além disso, o cruzamento das questões 15 e 17 indica que 57 respondentes (63%) acreditam que a melhoria da qualidade e produtividade de seus serviços deu-se em função da introdução equipamentos/utensílios mais modernos nos últimos dez anos.

Outro dado evidenciado é que 73,33% dos não-gerentes declaram que “o trabalho em equipe no seu setor aumentou nos últimos dez anos”. Este percentual parece demonstrar maior cooperação entre os funcionários, que também pode ser evidenciada pelos 77,78% dos não-gerentes que concordam com a afirmação “seu grupo de trabalho empenha-se na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, o que há dez anos atrás não era prioridade”.

Outro questionamento foi quanto aos treinamentos dados aos não-gerentes. Destes, 73,33% confirmam que “os treinamentos dados pela empresa aumentaram a qualidade do seu serviço”, e o mesmo percentual de 73,33% é expresso para indicar que o grupo “sente-se mais responsável pela qualidade do trabalho do setor do que há dez anos”. Além disso, o cruzamento das questões 17 e 20 indica que 57 respondentes (63%) acreditam que os treinamentos dados pela empresa aumentaram a qualidade do serviço destes e fez com que os funcionários se empenhassem na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, o que há dez anos atrás não era primazia.

Acrescenta-se, também, que 54,44% destes respondentes confirmam que “os empregados são mais respeitados como seres humanos, do que eram há dez anos”, enquanto que 22,22% concordam em parte com esta afirmação. No entanto, observa-se que 11,11% dos respondentes discordam da afirmação. Então, os resultados referentes a esta questão parecem indicar além do empenho para ampliar a qualidade e produtividade no trabalho, maior valorização das relações interpessoais na Carris.

Quanto à questão “os direitos dos empregados são garantidos graças a ação do sindicato”, as respostas parecem divididas. Embora 11,11% dos não-gerentes concordem totalmente e 32,22% concordam em parte, 23,33% discordam totalmente e 17,78% discordam em parte da afirmação. Dentre os respondentes, 13,33% não se posicionaram se o sindicato desempenha papel significativo em termos de garantir os direitos dos empregados.

Já no que se refere à Comissão de Funcionários da Carris, 41,11% dos não-gerentes acreditam que “a diretoria da empresa entende que esta comissão é um órgão legítimo de reivindicação dos funcionários”, enquanto 26,67% concorda em parte com a questão. Os dados primários indicam que esta representação dos funcionários foi criada a cerca de dez anos, e desde então vem mantendo reuniões periódicas com a direção da

empresa. Além disso, 36,67% dos respondentes afirmam que a “direção tem se mostrado disposta a negociar com a Comissão de Funcionários”, e 27,78% dos funcionários concordam em parte com esta afirmação.

Quanto à Participação no trabalho e na vida da empresa nos últimos dez anos:

Quanto aos aspectos relacionados à participação dos funcionários no trabalho e na vida da empresa nos últimos dez anos, incluiu-se questionamentos sobre: conflitos, cooperação, incentivo aos funcionários trabalharem com mais boa vontade, iniciativa e criatividade por parte dos funcionários, treinamentos, democratização de informações, relacionamento chefe-subordinado, comprometimento no trabalho, confiança na empresa, satisfação no trabalho, relacionamento entre direção e comissão de funcionários, estilo de administração da empresa e reconhecimento do funcionário pela empresa.

Assim, entende-se que os aspectos acima mencionados contemplam as explicações de diversos autores sobre a participação na administração de empresas, a exemplo das colocações de Ferreira (1997), Denton (1995), Motta (1995) e Erdmann (1998). A seguir apresentam-se os resultados obtidos.

Para 50% do grupo dos não-gerentes “nos últimos dez anos, os conflitos no seu setor diminuíram”, enquanto que 28,89% concordam em parte com este questionamento. Além disso, 37,78% concordam totalmente e 33,33% concordam em parte com a afirmação que “a opinião dos funcionários é levada em conta para a solução dos conflitos”. Então, os percentuais nestes dois questionamentos parecem demonstrar que os não-gerentes tendem a maior grau de concordância no que diz respeito à diminuição dos conflitos no trabalho nos últimos dez anos, o que parece demonstrar um avanço nas relações entre chefia e subordinados, e conseqüentemente, na gestão participativa da Carris.

Quanto à cooperação, 51,11% declaram que “a cooperação entre os colegas do setor é maior hoje do que há dez anos”, e 26,67% concordam em parte com a questão. Cabe destacar que, no período de convívio com os participantes da pesquisa, observou-se um bom relacionamento entre estes. Acredita-se, ainda, que pelo fato dos funcionários trabalharem na empresa em média 15,7 anos, estes já se conhecem a bastante tempo, o que parece ser um fator que pode agregar valor neste item.

Nas visitas aos terminais, por exemplo, percebeu-se que alguns grupos de motoristas e cobradores preparam suas refeições coletivamente, conversam e discutem sobre situações que ocorrem no seu dia-a-dia, o que indica outras formas cooperativas que não só aquelas com respeito à tarefa destes. No entanto, ao cruzar as questões 26 e 28, que tratam

respectivamente sobre conflitos e cooperação, percebe-se que 31 respondentes (34%) afirmam que os conflitos diminuíram nos últimos dez anos e que a cooperação entre os colegas do setor é maior em 1999 do que há dez anos.

Outro questionamento refere-se às mudanças na Carris nos últimos dez anos. Dos respondentes, 57,78% entendem que “as mudanças ocorridas na administração da empresa nos últimos dez anos incentivaram os funcionários a trabalhar com mais boa vontade”, e 21,11% concordam em parte com a afirmação. Além disso, 54,44% acreditam que “depois das mudanças na empresa, os funcionários têm mais iniciativa e criatividade”, e 30% também tendem a concordar com esta afirmação. Porém, cabe salientar que 43,33% dos não-gerentes acreditam que “o seu trabalho aumentou nos últimos dez anos”.

Quanto à capacitação de recursos humanos, 75,56% concordam que “os cursos e treinamentos são utilizados para estimular a participação dos funcionários na vida da empresa”. Sendo assim, acredita-se que este percentual expressivo de concordância coaduna-se com as informações do grupo de gerentes, haja vista que os relatos dos gerentes demonstram a intenção da Carris em apresentar aos funcionários o desempenho da empresa, a situação econômico-financeira desta, assim como a importância do desenvolvimento dos recursos humanos em aspectos como o atendimento ao público, por exemplo.

Outra evidência é que 53,33% dos respondentes concordam que “a comunicação entre chefia e subordinados melhorou nos últimos dez anos”, e 28,89% concordam em parte com esta afirmação. Estes dois percentuais, então, parecem também ir de encontro às percepções dos gerentes, no que diz respeito à ampliação dos canais de comunicação entre chefia, subordinados e direção da Carris.

Observa-se, também, que 36,67% dos não-gerentes confirmam que os “funcionários costumam pensar e discutir com a chefia sobre os objetivos e ações que se pretende alcançar”, enquanto que 31,11% concordam em parte com esta afirmação, o que parece demonstrar melhoria nas relações entre chefes e colaboradores nos últimos dez anos.

Todavia, quando questionados se “na Carris não existe democratização de informações”, 25,56% do grupo dos não-gerentes discordam desta afirmação, ou seja, acreditam que as informações são dadas a todos igualmente. Já 20% dos respondentes entendem que a empresa não democratiza as informações. Percebe-se ainda, nesta questão, heterogeneidade de opiniões, haja vista que 16,67% dos funcionários discorda em parte da afirmação, 13,33% não se manifestaram a respeito do assunto, e 22,22% concordam em parte com a afirmação. Conforme mencionado anteriormente, esta questão é a que apresenta menor correlação neste módulo sobre participação.

Quando questionados se “a empresa aceita mais as sugestões dos funcionários do que há dez anos”, a tendência é de concordarem com a afirmação, à medida que 50% concordam totalmente e 26,67% concordam em parte. Já no que diz respeito ao item “as suas opiniões só são ouvidas no que diz respeito ao seu trabalho”, 20% concordam totalmente com a afirmação, enquanto que 40% concordam em parte. Todavia, 17,78% dos não-gerentes acreditam que suas opiniões são ouvidas em outros aspectos que não em sua tarefa. Assim, as informações parecem indicar certa insatisfação dos funcionários quanto às suas opiniões serem consideradas ou ouvidas pela chefia, o que representa a intenção do grupo de não-gerentes de participar mais da vida da empresa, não somente nas questões relacionadas ao trabalho destes.

Outro resultado evidenciado é que 27,78% dos respondentes afirmam que “quando a empresa decide fazer alterações, os funcionários do setor alterado são consultados”, enquanto que 20% discordam e 17,78% discordam em parte desta afirmação. Embora os percentuais de concordância sejam mais expressivos neste questionamento, haja vista que 26,67% concordam em parte com a afirmação, percebe-se heterogeneidade nas respostas. É importante acrescentar, que nas conversas com o grupo de não-gerentes, vários funcionários afirmam que a empresa geralmente consulta os funcionários, mas isso não quer dizer que a empresa acate a opinião destes. Assim, as informações parecem indicar que a participação dos funcionários da Carris encontra-se no grau “consulta obrigatória”, que segundo Bordenave (1983), compreende grau de participação onde os subordinados são consultados, embora a decisão final pertença aos dirigentes.

Quando questionados sobre o porque da empresa adotar uma gestão participativa, 31,11% não opinaram se “a Carris adotou a administração participativa porque a empresa enfrentava uma crise financeira”. Sobre este questionamento cabe destacar que também houve heterogeneidade nas respostas, pois 20% concordam totalmente e 22,22% discordam totalmente da afirmação. Nas conversas com os funcionários, observou-se que vários destes acreditam que a adoção desta metodologia de gestão teve cunho político ideológico, pois era proposta do partido fazer com que os funcionários se comprometessem com a proposta participativa da direção da Carris, a exemplo do orçamento participativo no município, citado nos relatos de alguns gerentes. Assim, esta pode ser uma justificativa para os percentuais expressos neste item.

Outro questionamento demonstra que 56,67% do grupo de não-gerentes “sente-se mais comprometido com o que é decidido no seu setor de trabalho do que há 10 anos”, sendo que 22,22% concordam em parte com a questão. Já para 54,44% dos funcionários “a

participação ajudou a aumentar a confiança dos funcionários nas intenções e objetivos da empresa”, enquanto que 23,33 concordam em parte com a afirmação. Além disso, ao cruzar as questões 39 e 40, observa-se que 39 respondentes (43%) se sentem realmente comprometidos com as decisões tomadas, e atestam que a participação ampliou a confiança destes nos objetivos e intenções da Carris.

Todavia, quando questionados se “você percebe que seus colegas acreditam mais no que ouvem nos corredores do que é comunicado formalmente na empresa”, as informações demonstram que 16,67% afirmam que sim, 23,33% concordam em parte com esta afirmação, enquanto que 26,67% discordam totalmente desta. Assim, os percentuais parecem demonstrar opiniões díspares neste aspecto. Embora, mais de 70% dos funcionários acreditem que a participação ampliou a confiança na empresa, ainda existe um percentual expressivo de funcionários que acreditam em informações extra-oficiais.

Acrescenta-se, ainda, que 81,11% do grupo dos não-gerentes “sente-se mais satisfeito em trabalhar na Carris hoje, do que há 10 anos”. Dos respondentes, 53,33% discordam que “para o funcionário ter mérito reconhecido é necessário que ele tenha um padrinho político ou seja amigo do chefe, e isso prejudica a participação dos demais”, enquanto que 12,22% concordam com a afirmação. Em função dos percentuais mais expressivos estarem na discordância, a tendência central parece indicar que os funcionários tendem a ser tratados com justiça pelos chefes.

Ademais, 35,56% dos respondentes acreditam que existe participação na Carris, ou seja, a participação não fica só no discurso, ela é prática da empresa, e 21,11% dos respondentes concordam em parte a esse respeito. Porém, 8,89% do grupo de não-gerentes acreditam que “a participação na Carris é mais discurso do que prática”, enquanto que 27,78% concordam em parte com esta afirmação. Todavia, 47,78% dos respondentes entendem que “a administração da Carris é transparente e participativa”, enquanto que apenas 4,44% discordam desta afirmação.

Ao fazer o cruzamento das questões 51 e 52, por exemplo, observa-se que 24 respondentes consideram a Carris uma empresa transparente, e que a participação realmente acontece na prática. No entanto, 14 funcionários concordam em parte que a empresa é transparente, embora a participação concentre-se mais no discurso que na prática.

Outra informação obtida demonstra que para 71,11% dos não-gerentes “a Carris se preocupa em informar aos funcionários os projetos sociais que são desenvolvidos junto à comunidade”. Assim, entende-se que o grau de informação entre direção e funcionários é expressivo, conforme atestam também os gerentes.

Quanto ao Planejamento Estratégico no trabalho nos últimos cinco anos:

Quanto ao planejamento estratégico na gestão participativa da Carris, os aspectos explorados foram: conhecimento dos objetivos e metas propostos pela empresa; planejamento, acompanhamento, controle, desenvolvimento e avaliação das atividades do setor; desempenho e promoção profissional; relacionamento chefe-funcionário; atingimento dos resultados esperados e das metas propostas pela empresa; utilização de instrumentos/documentos explicativos para alcance dos propósitos desejados; utilização de sistema de informação informatizado; ampliação do nível educacional e da tomada de decisão por parte dos funcionários. Assim, acredita-se que as informações descritas a seguir, contemplam as questões inerentes ao planejamento estratégico desenvolvido mais racionalmente nos últimos cinco anos na empresa pesquisada.

Na Carris, 64,44% do grupo dos não-gerentes concordam com a afirmação “você conhece os objetivos da empresa”, e 30% concordam em parte com a questão. Observa-se, ainda, que 78,89% do grupo “conhece as metas que devem ser atingidas na sua tarefa”. Assim, os percentuais expressivos nestes dois questionamentos parecem corroborar com o entendimento de Barlett e Ghosball (1998) sobre o objetivo maior do planejamento estratégico, que é a capacidade da organização de divulgar as informações e o conhecimento adquirido para todos os funcionários.

Quando questionado se “a chefia se empenha mais em mostrar quais são as metas e objetivos para o seu setor de trabalho, do que fazia há cinco anos”, 66,67% dos não-gerentes afirmam que sim, e 21,11 concordam em parte com a questão. Então, acredita-se que estes percentuais vem de encontro às respostas do grupo de gerentes, quanto à ênfase dada pela empresa em divulgar os objetivos e as metas que devem atingidas para obtenção dos resultados que se quer alcançar.

Outro dado evidenciado é que 54,44% afirmam que “atualmente, planeja-se as atividades do setor para o longo prazo, o que há cinco anos não acontecia”. Ademais, 48,89% declaram que “o desenvolvimento das atividades do setor segue um planejamento prévio”, e 65,56% também afirmam que “no seu setor de trabalho, há planejamento para o atingimento dos objetivos que se quer alcançar”.

Quando questionado se “as mudanças ocorridas no seu setor de trabalho, depois do planejamento das atividades, melhorou seu desempenho profissional”, 57,78% dos não-gerentes concordam com a afirmação, enquanto que 22,22% concordam em parte com a

afirmação. Apesar disso, 80% afirmam que “hoje, o seu trabalho é mais planejado e controlado do que há cinco anos”.

Quanto ao acompanhamento e planejamento das atividades pelos funcionários, as informações demonstram que 48,89% dos não-gerentes concordam que (63) “as atividades são planejadas e acompanhadas por todos os funcionários do setor”, e 27,78 concordam em parte com esta afirmação. Sendo assim, estes percentuais parecem confirmar as considerações de Oliveira (1995), no que diz respeito à necessidade de interação entre os funcionários para o bom desenvolvimento do planejamento estratégico.

No que se refere aos resultados pretendidos por meio de planejamento das atividades, 54,44% concordam em parte que “os resultados pretendidos através do planejamento das atividades do setor sempre são atingidos”. Cabe salientar que 18,89% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, mostrando maior tendência para concordância neste item.

Quando foi questionado se “no seu setor, existem instrumentos/documentos que explicam ‘o que’ e ‘como’ a tarefa deve ser feita para alcançar os propósitos desejados”, o percentual de resposta demonstra que 60% concordam, e 27,78% concordam em parte com a afirmação. Além disso, 67,78% dos não-gerentes afirmam que “o desempenho do seu setor de trabalho é avaliado constantemente, o que há cinco anos não acontecia”. Então, estas informações parecem indicar que existem instrumentos prescritivos para alcançar os propósitos estabelecidos no planejamento estratégico da Carris. Além disso, pode-se inferir que as avaliações são feitas com base em instrumentos quantitativos, a exemplo dos relatórios de desempenho dos vários setores da empresa, que são emitidos diariamente.

Com relação à questão “quando uma meta não é atingida, funcionários e chefia buscam juntos uma ação corretiva”, os dados demonstram que 50% dos não-gerentes concordam com a afirmação, e 27,78% concordam em parte com esta. Ademais, ao cruzar esta questão com a questão 56, percebe-se que 38 funcionários acreditam que os chefes se empenham mais em mostrar as metas pretendidas aos seus subordinados, do que faziam há cinco anos, e que há cooperação entre chefia e subordinados para encontrar ações corretivas.

Entretanto, para 40% dos respondentes “existem colegas no seu setor de trabalho que não se preocupam em atingir as metas propostas, e isso prejudica o grupo”, enquanto que 22,22% concordam em parte, mostrando maior tendência em concordar com a questão. Ao fazer o cruzamento desta questão com a Q63, observa-se que 17 respondentes confirmam que há colegas que não dão importância em atingir as metas. Porém, estes mesmos 17

funcionários atestam que as atividades são planejadas e acompanhadas por todos os funcionários do setor.

Quando questionados se “as metas propostas para sua tarefa são difíceis de ser atingidas”, 44,44% dos não-gerentes discordam desta afirmação, enquanto que apenas 11,11% concordam com a questão. A partir de observações e conversas com os funcionários da operação, estes geralmente dizem que as metas não são difíceis de serem alcançadas. A maior queixa destes é quanto aos indicadores “reclamações dos usuários” e “índice de passageiro transportado”. Cabe salientar então, que os canais de comunicação da Carris com a população foram ampliados no ano de 1999, e a meta “reclamações dos usuários” não foi redimensionada. Quanto ao “índice de passageiro transportado”, os funcionários alegam que eles não podem incidir sobre este indicador, que não depende deles a obtenção dos índices propostos para tal indicador. Contudo, a empresa não abre mão de manter este indicador para análise de desempenho dos funcionários da operação.

Outra evidência é que dentre os não-gerentes, 53,33% afirmam que “a Carris deveria incluir em seu planejamento estratégico a ampliação do nível educacional de seus funcionários”. Observa-se, que embora a Carris tenha cursos de supletivo, a formação escolar dos funcionários é baixa, haja vista que 62% tem “1º grau incompleto”. Além disso, um dos gerentes entrevistados entende que a empresa deveria ajudar no financiamento de cursos de aperfeiçoamento, especialização para o corpo gerencial da Carris. Quanto à promoção dentro da empresa, 83,33% do grupo afirmam que “é necessário um plano de carreira que dê condições aos funcionários de progressão por mérito”.

Outra informação é que 26,67% não sabem utilizar o sistema de informações gerenciais. Quando questionados se “você sabe utilizar o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) da Carris”, 24,44% concordam em parte com a afirmação, sendo que 15,56% não se posicionaram a este respeito, e 20% afirmam que sabem utilizar o sistema. Durante a convivência com o grupo de não-gerentes, observou-se que grande parte dos funcionários da área de operações têm resistência em utilizar sistemas informatizados de informação. Um exemplo é a preferência em buscar informações nas tabelas de horários que ficam afixadas nas unidades focalizadas, ao invés de utilizar o “quiosque”, um terminal informatizado que fica junto à sala de motoristas.

Ao finalizar este item, é importante salientar que embora o planejamento estratégico indique evolução nas relações profissionais e na participação no trabalho nos últimos cinco anos, 61,11% do grupo dos não-gerentes afirmam que “a diretoria da empresa deveria permitir maior participação dos funcionários nas decisões que os afetam direta e

indiretamente”, enquanto que apenas 3,33% dos respondentes discordam desta afirmação. Ao cruzar esta questão com a questão 36, percebe-se que 21 funcionários afirmam que a Carris deveria permitir maior participação dos funcionários na tomada de decisão, mas estes funcionários também afirmam que suas opiniões só são ouvidas no que diz respeito ao seu trabalho. Então, acredita-se que o grupo de não-gerentes anseia por melhores oportunidades de participação, seja esta direta ou indireta.

Quanto ao Programa Carris de Participação e Produtividade - PCPP:

Quanto ao PCPP, como trata-se de um programa que visa melhorar o desempenho e participação funcional, buscou-se informações sobre os seguintes aspectos: produtividade no trabalho, participação no programa, remuneração extra recebida a partir do programa, atingimento de metas individuais e coletivas, cooperação entre os funcionários do setor, integração entre as áreas da empresa e padronização de rotinas de serviço.

Dos respondentes, 48,89% confirmam que (22) “com a introdução do PCPP, você percebe que sua produtividade no trabalho aumentou”. Além disso, 27,78% concordam em parte com esta afirmação, enquanto que apenas 7,78% discordam do questionamento. No que diz respeito à cooperação, as respostas demonstram que para 54,44% do grupo “o PCPP aumentou a cooperação entre os funcionários do setor”, sendo que 30% concordam em parte com esta afirmação. Quanto à integração, 50,55% dos respondentes entendem que “o PCPP possibilitou maior integração entre as diversas áreas da empresa”, e 26,67% concordam em parte com a afirmação.

Conforme Marinakis (1997), estimular o esforço individual, melhorar a qualidade e produtividade do serviço, e estimular a cooperação, são objetivos dos programas de participação nos resultados. Então, a partir dos percentuais de resposta, entende-se que os objetivos desta inovação gerencial estão sendo atingidos, haja vista que mais de 75% dos funcionários sentem-se estimulados em melhorar sua produtividade no serviço, e mais de 80% alegam que a cooperação no trabalho foi ampliada.

Quanto à afirmação “você participa do PCPP por receio de perder o emprego”, 73,33% dos respondentes discordam desta afirmação, porém, percebe-se que 13,33% não quiseram se manifestar sobre o assunto. Todavia, cabe acrescentar que existem alguns funcionários que não aderiram ao programa de participação nos resultados da Carris.

Além disso, 24,44% dos não-gerentes afirmam que “a remuneração extra recebida a partir do PCPP não é o fator mais importante para aumentar a participação dos empregados”, enquanto 34,44% concordam em parte com esta questão. Todavia, 16,67%

discordam desta afirmação, ou seja, consideram que a remuneração adicional é o fator mais importante para ampliar a participação dos funcionários.

No que se refere ao atingimento de metas individuais e coletivas, os dados demonstram que 26,67% dos respondentes dão “mais importância em atingir as metas individuais do que as metas coletivas”. Já 31,11% discordam desta afirmação, pois dão mais importância em atingir as metas coletivas. Assim, acredita-se que estes resultados podem estar relacionados ao fato de existirem metas individuais e coletivas. Num dos relatos do grupo gerencial, observa-se que quando o funcionário perde sua premiação individual ao longo do semestre, este dá pouca importância em atingir as metas coletivas até o final do período para avaliação do prêmio.

Quanto à padronização das rotinas / ISO 9002, incluiu-se este questionamento em função do PCPP configurar-se como um programa dinâmico, que muda seus critérios de avaliação de desempenho e participação em função de mudanças organizacionais. Um exemplo disso é a introdução da padronização das rotinas como um dos novos indicadores para a área administrativa. Assim, a empresa alia uma nova metodologia de padronização e busca ao mesmo tempo, o envolvimento dos funcionários.

Todavia, quanto à afirmação “a padronização das rotinas / ISO 9002” não deveria ser usada como indicador de avaliação do PCPP para a área administrativa”, 34,44% dos respondentes não se posicionam a respeito do assunto, enquanto que 21,11% do grupo concorda com a afirmação, e 12,22% discorda totalmente desta. A heterogeneidade das respostas parece indicar que os funcionários não querem se posicionam a respeito de novos critérios. As conversas com o grupo dos não-gerentes demonstram que eles são receptivos às mudanças de indicadores, sendo que poucos se mostram críticos a esse respeito, ou seja, eles aceitam as alterações nos indicadores, desde que a empresa lhes dê condições para atingirem os objetivos propostos.

Ao finalizar este item, entende-se que embora o Programa Carris de Participação e Produtividade faça parte da modernização gerencial, este também foi impulsionado pela crise financeira que a empresa vinha enfrentando. Contudo, a introdução desta inovação gerencial tem se mostrado importante para estimular os funcionários a conquistar resultados melhores para a Carris.

4.4 A influência da gestão participativa sobre a qualidade do serviço prestado pela Carris

A seguir, apresenta-se as percepções dos gerentes quanto ao produto final que a Carris presta à comunidade e a influência da gestão participativa na oferta deste serviço. Embora este objetivo de pesquisa não tenha sido questionado de forma direta ao grupo de não-gerentes, as observações parecem indicar que as opiniões dos gerentes se coadunam com as afirmações dos não-gerentes nos diversos aspectos.

As informações, em sua maioria, demonstram que a ampliação dos canais de participação internos e externos contribuíram para dar qualidade ao serviço prestado pela empresa. De modo geral, o grupo de gerentes, onde alguns destes também são usuários de ônibus, considera que os clientes se sentem mais satisfeitos do que há dez anos atrás.

Quanto à responsabilidade social da empresa, as informações indicam melhoras no atendimento ao cliente, em função de investimentos em treinamentos na área de relações humanas para motoristas e cobradores, a exemplo dos cursos “O jeito Carris de atender” e “Excelência no atendimento”. Além destes, o programa “Visual da Frota”, desenvolvido na área de manutenção proporcionou melhor apresentação dos carros, à medida que os carros, dentro de um cronograma de manutenção prévio, passam por avaliação criteriosa na oficina em termos de limpeza, mecânica, lubrificação, reposição de peças, pintura, dentre outros aspectos. A influência dos treinamentos para o bom atendimento ao cliente pode ser demonstrada na síntese dos relatos a seguir:

“... no meu entendimento, ... nós não tínhamos colocado isso na rua, o nosso cliente não sentia isso. Essa melhoria da empresa não era transferida para a melhoria da qualidade do serviço. Nós, realmente, conseguimos, este ano, mostrar para a população, a partir de alguns programas específicos de melhoria onde nós trabalhamos muito com os nossos operadores: motoristas e cobradores, que foi o ‘Jeito Carris de atender’ e o ‘Excelência no atendimento’, que foram programas pesados em cima de motoristas e cobradores na melhoria do atendimento ... Nós tínhamos no nosso planejamento estratégico trabalhar com tudo isso, a mudança no atendimento, o visual da frota ... e os consultores externos que deram os cursos, foram pessoas que de alguma forma conseguiram tocar mais fundo nessa questão da nossa responsabilidade enquanto empresa pública, e na diferença de atendimento que nós precisamos dar ao cliente, e o tratamento que o cliente exige, diferente do passageiro ... foram assim, programas muito arrojados, de mudança de visão dos nossos profissionais, a partir de um treinamento muito qualificado” (entrevista 5).

“O Visual da frota foi interno, tivemos um consultor externo no primeiro momento, mas foi interno, o que foi muito bom, a qualidade excelente e estamos ainda em processo de desenvolvimento que não está sendo fácil. Os carros que saíram com o selo de qualidade ‘Q’ ainda não voltaram” (entrevista 5).

“... melhorou a limpeza, hoje em dia e o visual da frota também. O pessoal aqui na manutenção topou, porque eu faço muita reunião com eles. Então, é que nem eu já falei, se a gente fazia um trabalho, depois fazia o retrabalho, não era outra pessoa que ia fazer aquele retrabalho, era a mesma pessoa, pra ele ver aonde tava errado. Entendeu? Então, foi conscientizando eles, e eles foram sentindo que tinha que mudar, que tinha que ser feito alguma coisa. ... com parceria do pessoal do dia ... aí depois entrou o “Visual de frota” direto, dia 2 de setembro prá cá. Aí, eu peguei 4 pessoas: 2 pintores e 2 chapeadores e chamei eles aqui dentro da sala, e Oh: O carro vai sair zerado daqui de dentro e nós vamos trabalhar em comum acordo com o pessoal do dia. Quantos carros nós vamos fazer? Não sei, mas nos vamos ter que fazer, no mínimo, dois por dia. E larguei o papel na mão deles, e já foram a campo e seguiram. ... Quando há a necessidade deles chamarem a gente, eles chamam. Se eu fiz errado, vou ter que corrigir, então vou fazer certo. Se o serviço não ficou bom, eles me chamam e: Vamos fazer de novo?...” (entrevista 6)

“Bom, eu sou bastante crítico, até porque eu sou usuário do sistema, de outro sistema que não o da Carris. E com certeza o serviço da Carris é bem destacado em relação ao sistema de Porto Alegre. Ele é bem superior, em oferta, em qualidade, em urbanidade - tratamento das tripulações com a população, bem mais atencioso” (entrevista 9).

“... a manutenção tá fazendo um programa muitíssimo parecido com CQT, só que tá se dando uma outra roupagem né. Uma coisa muito mais atualizada. ... se trabalha muito hoje com a questão do visual da tripulação, “O jeito de atender Carris” e agora tá se trabalhando no “Visual da frota”, então é a complementação de um programa que está sendo implantado né. ... O ambiente dentro da manutenção hoje tá bem melhor, eles conseguem ver que houve uma evolução deles como pessoas inclusive, através da qualificação. Porque eles estão até com um quadro menor do que antes e fazem o serviço de melhor qualidade, em maior quantidade, maior produtividade e redução de custos” (entrevista 15).

“Eu vejo assim, o nosso serviço hoje é diferenciado, principalmente pelo funcionário. Começa pelo próprio visual que é muito diferente e pelo próprio comportamento, tanto que hoje a gente recebe dezenas de elogios, o que antigamente não acontecia por parte do usuário. Antigamente tinha muita reclamação de idoso, que eles – os motoristas, não paravam na parada pra pegar eles né. Hoje eles param tranqüilamente” (entrevista 15).

Assim, entende-se que as estratégias para implementar participação na gestão da Carris, a exemplos de treinamentos, educação e informação, se coadunam com as proposições de Ferreira (1997), o qual infere que esses instrumentos geram mudanças culturais necessárias, o que envolve mudanças de comportamento.

A criação do “Conselho de Clientes” em 1998, também parece mostrar a intenção da empresa em tornar transparente seu modelo de gestão participativa, à medida que esse canal de comunicação direta com a comunidade objetiva discutir investimentos e melhorias, mostrando-se como mais uma forma de captar as reais necessidades da população. Um bom exemplo consta no seguinte comentário:

“Do ponto de vista do comportamento das tripulações, olha, nós tanto fizemos que acabamos construindo inclusive o conselho de clientes, um conselho que tem um caráter de acompanhar e definir junto à empresa as diretrizes, a qualidade da operação, o desenvolvimento da empresa, e juntamente definir diretrizes. Porque eu entendia que isso fechava o ciclo” (entrevista 1).

Observa-se ainda que outros canais de comunicação foram abertos à sociedade e trouxeram melhorias. Os exemplos citados destacam a criação de página na *internet* www.carris.com.br, que disponibiliza informações sobre os serviços prestados; a Central de Atendimento ao Usuário – CAU, que fornece informações, recebe reclamações e sugestões pelo telefone 0800 2287, com a finalidade de monitorar a qualidade do serviço; o jornal de bolso “Coletivo”, informativo editado mensalmente, de circulação interna aos ônibus com o objetivo de levar ao cliente informações sobre o sistema de transporte da Carris; e placas informativas distribuídas nas paradas contendo informações sobre linhas, percursos e frequência de ônibus. O trecho seguinte elucida que:

“o tratamento dado anteriormente era diferente, os canais de comunicação com a população eram menores. Então, no meu modo de ver, ela trouxe projetos de melhoria, e um desses projetos foi a abertura de comunicação com a sociedade. Então, criou os canais da sociedade ver a Carris e se comunicar com ela. ... A gente começou a divulgar, por exemplo, painéis com horários na rua. Antes, o usuário tinha um sentimento né. ... Hoje ele vai lá e olha a placa ... além de ter a informação, ele tem o acesso. Ele tem *internet*, ele tem o 0800 ...” (entrevista 9).

Então, parte da entrevista anterior parece indicar que o modelo de gestão adotado pela Carris procura aproximar suas relações com a população de usuários, à medida que é dada à comunidade oportunidades para demonstrar seus anseios e interesses. E como esclarece Bordenave (1983), por meio de participação, o cidadão se engaja no processo, sua participação torna-se direta e ativa.

Quanto às expectativas dos clientes como: segurança, limpeza, conforto, tempo de espera pelo ônibus, regularidade, atendimento e lotação, as informações demonstram avanços. Além disso, estas questões foram as mais citadas pelos entrevistados, como exemplo do produto final prestado pela Carris. Os relatos a seguir demonstram tal realidade.

“Olha eu vou te dizer assim, eu não tenho que esperar muito tempo um ônibus da Carris. Não espero mais de 5, 10 minutos na parada. Antes, demorava, era ruim mesmo, 92, 93 até aqui eu gastava uma hora, então, todo mundo falava mal, agora não” (entrevista 6).

“Ah, mudou bastante. Porque no passado não existia aquela confiabilidade de horário que existe hoje. No passado existia uma frota sucutada e hoje é uma frota que tem, com os carros novos que vão entrar, uma frota com 3 anos de uso. Uma frota bem apresentada e bem cuidada. É bem diferente, e os profissionais que a Carris está contratando são pessoas qualificadas. Com os passar do tempo, cada vez mais, de uma maneira ou de outra, qualificando essas pessoas prá tratar bem o nosso cliente, que isso é importante né” (entrevista 7).

“... há um consenso em Porto Alegre que idoso em corredores de ônibus que passa Carris, só embarca na Carris, pelo tratamento que ele recebe, que não recebe dos outros consórcios. Isso é fato. Se tu parar no corredor da Protásio Alves ali e ficar analisando o idoso, passa 3 ônibus de um consórcio, passa o Carris, ele vai embarcar no Carris, que vão fazer o mesmo trajeto, todos tão indo pro centro. Ele prefere o da Carris pelo tratamento, é diferente ... tu percebe na urbanidade dele, no tratamento deles com a população. Eu como uso ônibus de outros consórcios, eu percebo isso direto. O cara tá sempre estressado, esses dias eu peguei o ônibus, eu moro na zona sul, até chegar o centro o motorista veio o tempo inteiro com a cabeça prá fora xingando os outros motoristas. Esse tipo de atitude que tu não vê, tu até pode ter isso pontual na Carris, e que se for detectado vai ser tratado imediatamente. Mais isso é comum, motorista estressado de outro consórcio é comum. E eu atribuo isso ao treinamento, ao PCPP, às condições que a Carris oferece para as tripulações (entrevista 9).

“... há alguns anos atrás, nós trabalhávamos com concorrência, aquela concorrência de pegar o passageiro, entrar na frente no corredor ou passar na parada na frente. Hoje em dia essa idéia de paradigma quebrou, nós não trabalhamos mais com isso aí. Nós trabalhamos conquistando o cliente através da pontualidade. O nosso cliente ele tem que saber que se ele chegar às 10:28 na parada, vai chegar um T6 às 10:30. Então, ele tem que ter essa confiança e é isso aí que a gente vai trabalhar, que é o resgate de credibilidade do cliente, sabendo que o cliente tem um determinado horário e que ele tá sabendo que aquele carro vai passar às 10:30, e às 11 horas, por exemplo, ele vai tá lá no terminal norte. Então - O quê o cliente quer? Se ele tem um compromisso às 11 horas, ele tem que saber que vai conseguir chegar no seu compromisso. Então, esse é o nosso compromisso hoje, o resgate de credibilidade junto ao cliente, através da pontualidade” (entrevista 10).

“Melhorou em termos de conforto, melhorou em termos de pontualidade né. Melhorou em termos de atendimento ao cliente tá. Melhorou em termos de visual né. Antigamente tu via o motorista da Carris com a camisa toda aberta, calça arremangada, sandália toda desbeijada. Hoje em dia não. Hoje em dia tu vê um motorista da Carris com um fardamento completo que a empresa dá, é de graça, pode até tá trabalhando barbudo, mas é uma barba aparada. Hoje em dia tu tens condições de escolher um veículo né, de última

geração né, que ele - o cliente, não tinha essa condição há algum tempo atrás” (entrevista 10).

“O que eu notei, por exemplo, um maior cuidado do motorista quanto ao seu modo de operar o carro, diminuiu sensivelmente, nós tínhamos um índice bem maior de direção imprudente. Continua essas reclamações, mas hoje de forma mais amena tá. Até porque com esse trabalho que a gente tá fazendo, o nosso cliente se tornou muito mais exigente né. Antigamente, ele esperava 10 minutos na parada. Hoje, se ele espera 5, ele reclama. O nosso trabalho, ele tá acostumado a 4 minutos, se aquele carro furar na linha, ele vai reclamar. Então, melhorou a qualificação do motorista com relação à urbanidade inclusive, só que eu não tenho números prá dizer isso aí, são sentimentos, porque naquele tempo a gente não media. Hoje, nós conseguimos medir, se me disser qual o maior índice de reclamação que a empresa tem eu posso te dizer. Agora antigamente a gente não tinha. Hoje a gente mede cada, nós temos indicador para cada rotina da área de operação, desde a regularidade até o número de reclamações. Aí passa acidentes, passa avarias e esses números começaram a melhorar. ... A empresa tem um retorno ... principalmente no comportamento lá fora. Na verdade, os nossos motoristas, os nossos cobradores é o espelho. Não adianta nós ter todo esse suporte aqui se lá fora não faz um atendimento como deve ser, não dirige ou opera o veículo como devem ser operados. Então, a responsabilidade” (entrevista 13).

Outros gerentes avaliam a melhor oferta de serviços em função da renovação da frota. Embora não seja obrigatório, a Carris vem adquirindo veículos mais caros que a média, carros com motor traseiro, caixa de câmbio automática, suspensão a ar, o que facilita a operação e diminui o *stress* do motorista. Assim, alguns trechos demonstram esta realidade:

“... eu também uso ônibus. A pontualidade lá no ponto de parada, o carro passando no horário, limpeza dentro do ônibus, o ônibus não quebrando na rua, o motorista sendo educado ... Então, tudo contribui para o passageiro andar bem ... o ônibus com motor automático - ele poupa, ele economiza o motorista que vai trabalhar mais tranquilo, o motor traseiro não tem barulho, o motor é bem mais cômodo que o outro né. Melhora a qualidade, que a empresa continue comprando esse aí...” (entrevista 11).

“A qualidade do trabalho, a qualidade no serviço. Antes o pessoal lavava por lavar o ônibus. Ele tinha uma quantidade pra lavar, gastava suas horas trabalhando naquilo ali. Hoje com o treinamento, com a participação deles, o que é a qualidade no trabalho? Hoje, o ônibus sai limpo, sai limpo mesmo. Antes eles lavavam e não limpavam. ... e o próprio sistema de trabalho levou a isso. Um exemplo é o lubrificador, ele pegava o ônibus lá no box, trazia até o posto de lubrificar e lubrificava o ônibus. Aí, terminava de lubrificar e as mãos tavam sujas, ele não lavava as mãos toda a vez que tinha que tirar o ônibus dali. Passava um pano nas mãos, subia no ônibus e trazia o ônibus. O que a gente fez? Botou um manobrista só prá isso aí. Botou uma quantidade maior de ônibus para fazer a lubrificação e ele não tem aquela necessidade de estar dirigindo o ônibus e estar sujando o ônibus. Quer dizer, é um ganho direto que tu tens, diminui também o trabalho do lavador e dá qualidade na rua para o motorista e para o cliente” (entrevista 12).

“Por exemplo, nós estamos colocando agora ônibus com ar condicionado, câmbio automático, suspensão a ar, também damos conforto para o operador que é o motorista. Aquilo ali ele repassa para o usuário. O usuário também vai andar, manter um melhor atendimento e o bom atendimento também do próprio motorista, se trabalha melhor. Imagina tu no teu carro e ter que pro centro e voltar todo dia, toda hora num calorão de 40º? Tu não pode sorrir, tu não pode ficar a vontade. Agora, com ar condicionado tu vai tranquilo” (entrevista 12).

“Uma das coisas que motivou muito os nossos funcionários foi a nossa frota, que é uma das frotas, sem sobra de dúvidas, uma das mais novas do Rio Grande do Sul em transporte urbano ... uma das coisas para motorista, como exigência é ter um carro bom. Eu tô dizendo isso com conhecimento de causa, a minha ferramenta de trabalho tem que estar adequada, eu não posso me irritar com a minha ferramenta de trabalho, eu tenho que estar de bem com ela porque aí eu vou dirigir com prazer e tratar bem meu cliente” (entrevista 13).

“... a profissão de motorista foi considerada pela ONT como uma profissão penosa ... se constatou que várias doenças são decorrentes da atividade profissional ... stress, gastrites, úlceras, provenientes do barulho do motor, stress derivado do trânsito, muito tempo sentado e perto do calor do motor, barulho, problema de audição ... a qualidade do transporte como um todo melhorou muito ..., mais qualidade, mais conforto, carros mais limpos entendeu? A carris vem puxando isso” (entrevista 16).

Sendo assim, parece que a melhoria nas condições de trabalho favoreceu o desempenho de motoristas e cobradores, o que, na perspectiva de Denton (1995), promove vantagens para a gerência participativa como: maior satisfação, maior cooperação e mais comprometimento por parte dos subordinados.

Observou-se, ainda, outro meio que a Carris dispõe para obter as opiniões dos usuários: a pesquisa com os clientes. Esta é feita anualmente e realizada por bolsistas que ficam no decorrer dos trajetos. Embora não seja prática recente, contribui para a subsidiar a empresa das necessidades dos usuários quanto a aspectos como lotação, trajetos e investimentos em novas linhas. O relato a seguir demonstra bem este fato:

“...nós contamos com aquela colaboração do cliente da pesquisa, que a agente faz anual. Através da pesquisa também nos dá condições prá saber qual a linha que a empresa tem que fazer um investimento maior, qual o grau de necessidade na visão deles, qual é a linha que tem um grau de necessidade maior. O cliente nos diz isso ... porque nós divulgamos prá todos abertamente cada linha, o intervalo que tem entre um carro e outro. Então, ele – o cliente prá nós ele é um fiscal nosso lá ... ele reclama que o carro no tal horário não passou, e nós temos que justificar prá ele porque que não passou, ou ele – o ônibus passou e ele – o cliente não viu. ... Também, temos a superlotação ... muitas vezes a gente já detectou através dos nossos relatórios, mas prá gente dar uma melhora, a gente precisa carro e as vezes nós não temos carro disponível para aumentar aquela linha. Então é um processo que demora.” (entrevista 8).

Assim, acredita-se que o modelo de gestão adotado pela Carris, parece estar proporcionando vantagens para os usuários de ônibus, no que diz respeito ao serviço ofertado. A abertura de novos canais de comunicação indicam mais democratização nas relações com a sociedade, assim como os investimentos em equipamentos e treinamentos aos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Após a análise das informações foi possível observar algumas influências das inovações gerenciais na gestão participativa da Carris, as quais descreve-se a seguir.

As intenções do governo municipal de Porto Alegre e da direção da empresa em tornar a Carris uma empresa eficiente e superavitária foram significativas para que houvesse mudanças na administração da empresa. Tais mudanças podem ser percebidas no relacionamento com os funcionários, à medida que se rompeu com o estilo de administração paternalista que vinha sendo praticado até então. Percebe-se, também, que o compromisso com os resultados é maior do que há dez anos.

A adoção da gestão participativa, além de ser considerada uma modernização gerencial, deu-se por influências político-partidárias, em função de que o partido que assumiu a prefeitura, e conseqüentemente a direção da Carris, tem como proposta ideológica o fomento à democracia e à participação popular. Nesse sentido, acredita-se que a opção por esta inovação gerencial foi benéfica, pois trouxe soluções para questões como: absenteísmo, baixa qualidade e produtividade nos serviços e déficit financeiro.

Considera-se, ainda, que o fomento à participação dos funcionários significou um avanço em direção ao processo de democratização na Carris; a direção apresenta aos funcionários os resultados econômicos-financeiros e as diretrizes que a empresa vêm desdobrando em metas ao longo dos exercícios. Os funcionários, por sua vez, afirmam que “a participação ajudou a aumentar a confiança nas intenções e objetivos da empresa”. Isso pode ser expresso a partir dos percentuais de concordância total – 54,44% e concordância parcial – 23,33% sobre esta questão.

Observa-se, também, que qualidade e produtividade são pilares da gestão participativa da empresa. Embora o programa de qualidade total tenha cessado em 1992, a Carris desenvolve outros programas e procedimentos mais atualizados que se coadunam com aquela forma de gestão. Isso pode ser observado nos relatos dos gerentes quanto ao programa “Visual da frota” desenvolvido na manutenção e quanto aos treinamentos/cursos dados aos funcionários para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente, por exemplo.

Além disso, percebe-se rotinas de trabalho que visam a ampliação da produtividade no serviço, a exemplo do programa de redução de custos da manutenção, do acompanhamento diário das tarefas nas três áreas da empresa, assim como a análise de relatórios diários de tudo que é realizado nestas unidades. Assim, acredita-se que embora o trabalho tenha aumentado para gerentes e não-gerentes, o percentual de 77,78% demonstra

que o grupo de trabalho empenha-se na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, o que há dez anos atrás não era prioridade.

Outro fato é que a melhoria das condições de trabalho contribuiu para o aumento da qualidade e produtividade do serviço. Isso se justifica em função das inovações tecnológicas adotadas pela empresa, como a aquisição de equipamentos/utensílios, assim como os treinamentos/cursos técnicos e comportamentais dados aos funcionários. Além disso, 73,33% dos funcionários sentem-se mais responsáveis pela qualidade do trabalho do que há dez anos, o que parece consolidar os propósitos da gestão participativa da Carris.

Observa-se, ainda, que o ambiente de trabalho da Carris é considerado bom, existe maior integração entre as três áreas da empresa: administração, manutenção e operação, o que há dez anos não acontecia. Isso, pode ser confirmado nos relatos dos gerentes e pelos percentuais de 50,55% e 26,67%, indicando, respectivamente, concordância total e parcial dos não-gerentes quanto à integração entre as áreas da empresa, a partir da introdução do Programa Carris de Participação e Produtividade.

Além disso, os dados demonstram que os conflitos na Carris diminuíram. Várias podem ser as justificativas para tanto, como as dificuldades econômicas que as pessoas enfrentam atualmente, o que as leva a tentarem manter seus empregos. Porém, acredita-se que a introdução de novas tecnologias de gestão, no caso, a administração participativa, levou à redução dos conflitos e ao aumento da cooperação no serviço. Sendo assim, considera-se que a cooperação prevalece no ambiente de trabalho da Carris, pois apenas 5,56% dos funcionários discordam que “a cooperação entre os colegas do setor é maior hoje do que há dez anos”.

Os chefes também atestam maior cooperação entre seus pares. O planejamento estratégico facilitou o entendimento do grupo gerencial no que diz respeito ao acompanhamento constante dos indicadores de desempenho das três áreas, como as correções e ações necessárias no decorrer dos processos. No que tange à relação com os funcionários, os relatos demonstram que a partir do planejamento estratégico, os gerentes deram mais ênfase ao repasse de informações aos seus subordinados, como forma de obterem os resultados satisfatórios e democratizarem as relações com os colaboradores.

Das três inovações gerenciais estudadas, pondera-se que o planejamento estratégico contribui para o melhor desempenho do trabalho dos gerentes. A partir de métodos analíticos, estes gerentes conseguiram desenvolver mais racionalmente suas atividades diárias e acompanhar com mais precisão o desempenho de suas unidades.

Quanto à participação dos funcionários, esta concentra-se no grau de “consulta obrigatória”, enquanto que a dos gerentes está no grau de “elaboração/recomendação”, ou seja, os gerentes têm participação mais ativa, porém cabe à direção da empresa a definição das diretrizes gerais. Os graus de participação observados enquadram-se nos conceitos de Bordenave (1983) a respeito do assunto. Contudo, percebe-se que o grupo gerencial exerce participação mais direta, pois passou a se comprometer mais em atingir os objetivos organizacionais e teve suas funções ampliadas. Já a participação dos não-gerentes dá-se de forma indireta, a exemplo da Comissão de Funcionários como órgão representativo dos funcionários. Portanto, não se percebe tendência à participação do tipo co-gestão ou autogestão na Carris.

Embora os gerentes atestem que o planejamento estratégico ampliou a noção de coletividade na Carris, o estilo de supervisão destes parece ser mais de cunho operacional do que gerencial, fato que pode ser observado nas rotinas de trabalho. Todavia, observa-se que as relações com os não-gerentes viveram melhoras no decorrer destes dez anos. O fato da Carris ter ganhado o Prêmio ANTP de Qualidade em 1999, sendo considerada a melhor empresa de transporte coletivo do país, também incidiu no sentimento de coletividade e no orgulho dos gerentes e não-gerentes em trabalharem na empresa.

O período de convivência com os funcionários da Carris e a utilização do transporte coletivo durante os meses deste estudo, também indicam que a Carris é uma empresa prestigiada na cidade de Porto Alegre e faz parte da história da cidade. Os funcionários demonstram que confiam mais na empresa do que há dez anos, assim como os gerentes, quando destacam os avanços da Carris a partir do modelo de gerenciamento da empresa pautado na qualidade total, planejamento estratégico e administração participativa.

A participação nos resultados, mais especificamente o PCPP, demonstra-se como um processo dinâmico, pois os indicadores relativos ao programa são alterados conforme as mudanças nas metas que a empresa pretende atingir ao longo dos exercícios. Os relatos dos gerentes indicam melhorias nos resultados pretendidos a partir deste programa, tais como: redução de custos operacionais, incentivo à motivação dos funcionários em função de remuneração adicional, ampliação da noção de coletividade e maior comprometimento por parte dos funcionários.

Já os não-gerentes entendem que a partir da introdução do PCPP, a produtividade no trabalho aumentou (76,67%), houve estímulo à cooperação entre os funcionários (84,44%), e que o programa possibilitou maior integração entre os setores da Carris (77,22%). Além disso, mais de 50% destes funcionários acreditam que a remuneração extra recebida a partir

do programa não é o fator mais importante para aumentar a participação dos funcionários. Então, entende-se que este programa agregou valor na participação dos não-gerentes no trabalho e na vida da empresa.

Considera-se, também, que a gestão participativa da Carris tem como foco principal a produtividade e eficiência que, segundo Mendonça (1987), enfatiza a participação dos trabalhadores na tarefa. Neste sentido, enquadra-se como uma corrente de participação de dimensão gerencialista, que adota estratégias como forma de motivar os funcionários, enfocando o conteúdo do trabalho, a exemplo de estratégias do gênero “enriquecimento de cargo”, que é o caso do redimensionamento do cargo “motorista-monitor”. Além disso, pode-se acrescentar o trabalho do grupo de “motivadores”, onde os funcionários tiveram suas funções ampliadas, mesmo que de forma voluntária.

Percebe-se, ainda, que os participantes da pesquisa tendem a demonstrar um envolvimento ou compromisso positivo; a maioria destes declara estar mais comprometido com a organização do que há dez anos, ou seja, o compromisso prevalece sobre a alienação ou envolvimento negativo. Além disso, o maior comprometimento dos funcionários parece refletir sobre as exigências destes quanto às condições de trabalho, e quanto à participação nas decisões que os afetam direta ou indiretamente, haja vista o percentual de mais de 80% dos não-gerentes que demonstram a intenção de ter maior poder nas decisões.

Sendo assim, de acordo com os resultados obtidos neste estudo, torna-se possível recomendar algumas ações que auxiliem a Companhia Carris Porto-Alegrense. Através dos relatos e dos questionários, observaram-se outras questões que serão discutidas a seguir, como possíveis ações a serem tomadas pela empresa, contribuindo para a manutenção da gestão participativa da Carris.

Quando da pesquisa dos funcionários que poderiam fazer parte da população dos não-gerentes, observou-se que existe certo número de funcionários que estão lotados na Carris, porém trabalham em outras secretarias ou órgãos do governo municipal. Por isso, acredita-se ser necessário reavaliar a situação funcional destes servidores e, talvez, redistribuí-los, a fim de baixar custos com a folha de pagamento da empresa, pois parte destes são pagos pela Carris, mesmo não trabalhando na empresa.

Observa-se, também, que os gerentes necessitam de treinamento mais específico na área gerencial. Embora se perceba que estes têm boa habilidade técnica, existe certa carência de habilidade comportamental. Além disso, observa-se que o desenvolvimento de habilidades de liderança, por exemplo, pode contribuir para o desempenho dos gerentes. Esta recomendação, então, deve-se à observação de algumas situações que fazem com que os

gerentes centralizem a coordenação do trabalho. Assim, faz-se necessário conscientizar parte do grupo gerencial que o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da empresa.

Além disso, seria interessante desenvolver cursos/treinamentos com os motoristas-monitores para desenvolver capacidades de gerenciar os grupos de trabalho, pois na falta do coordenador, quem fica responsável pela unidade focalizada é este funcionário. Como o desenvolvimento profissional faz parte dos valores organizacionais da Carris, seria interessante desenvolver junto aos monitores treinamentos no que diz respeito ao trabalho em equipe, dando suporte para o gerenciamento das unidades focalizadas.

Quanto ao grupo de motivadores que atuam no Programa Carris de Participação e Produtividade – PCPP, percebe-se que nem todos permanecem no grupo. Faz-se necessário, então, pesquisar o porquê destes funcionários deixarem seu trabalho voluntário de motivadores nas três áreas da empresa, assim como promover treinamento e conhecimento não só sobre como funciona a empresa e o programa, mas sobretudo sobre questões inerentes ao relacionamento humano. Assim, acredita-se que estes funcionários poderão atuar com melhores resultados para os objetivos propostos e tornarem-se efetivamente comprometidos com este trabalho voluntário.

Recomenda-se, ainda, investir esforços para qualificar os funcionários que não possuem cargos gerenciais, mas têm potencial para assumir futuros cargos de chefia. Esta recomendação deve-se ao fato de que parte dos chefes da Carris ingressaram na empresa para desempenhar funções gerenciais, além de observar-se também que a gerência de Recursos Humanos estava sem titular até o término desta pesquisa. Assim, acredita-se ser oportuno desenvolver na Carris uma política de valorização da “prata da casa”.

Quanto aos demais funcionários é importante salientar a necessidade de palestras e/ou seminários que reúnam os funcionários para que tenham claro o real significado de uma gestão participativa. Para muitos dos participantes da pesquisa, o entendimento sobre participação não é claro. Observa-se que muitos dão o mesmo significado para participação política e participação no trabalho, contudo não são propostas iguais. Além disso, seria interessante pesquisar porque nem todos os funcionários aderiram ao Programa Carris de Participação e Produtividade, haja vista que são poucos funcionários que não fazem parte do programa.

Indica-se, também, que a Carris incentive seus colaboradores a continuar os estudos. Já que a empresa conta com curso supletivo de 1º e 2º graus, seria interessante desenvolver mecanismos que façam com que os funcionários voltem a estudar, já que 62% dos funcionários da empresa têm primeiro grau incompleto. Assim, acredita-se que a

formação escolar é fundamental para consolidar os propósitos de administração participativa na Carris e valorizar a aprendizagem na empresa.

Ao finalizar este estudo, acrescenta-se que a diretriz cidadã, uma das diretrizes norteadoras dos negócios da Carris, deve ser valorizada internamente. Um meio de valorização seria através do trabalho voluntário de funcionários na escola de motoristas, oferecendo um percentual de vagas à comunidade, em função de que é proposta da empresa a conscientização de cidadania. A partir de então, a empresa estaria contribuindo para a formação profissional de pessoas da comunidade, que podem vir a ser futuros profissionais do transporte coletivo.

Além disso, acredita-se que outros cursos podem ser oferecidos aos funcionários, que não aqueles relacionados diretamente com o trabalho destes. Estes cursos também poderiam ser ministrados por funcionários voluntários, como uma ajuda sem fins lucrativos, haja vista a proposta da empresa em ampliar a diretriz cidadã.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Administração Participativa: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão? In: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 9, p.337-350, 1995. Anais do 19. ENANPAD.
- ALDRICH, Howard E. **Organizations & Environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.6-11, nov./dez. 1995.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- ALPERSTEDT, Graziela Diaz; CUNHA, Myriam Siqueira da; ALMEIDA (1996), Rita de Cássia da Costa. Uma nova abordagem organizacional: as organizações de aprendizagem. In: **Encontro Anual de Estudantes de Pós-Graduação em Administração**, Angra dos Reis : Anais do 20. ENANPAD, v.6, p.291-304, 1996.
- ANSOFF, Igor H., DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (org.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGYRIS, Chris. **A integração do indivíduo à organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BARBOSA, Francisco Vidal; VALE, Áurea Maria da Piedade. O impacto das novas tecnologias gerenciais sobre o processo de controle de custos: o caso dos CCQ. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Belo Horizonte. Anais do 12. ENANPAD, v.3, p.1399-1418, 1988.
- BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1997.
- BARNARD, Chester I.. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARTLETT, Cristopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, n.9, ano 2, p.66-72, jul./ago. 1998.
- BASIL, Douglas C.; COOK, Curtis W. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- BLECHER, Nelson. Não Pegue a onda errada. **Exame**, n.20, p.131, 23 set. 1998.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. (Coleção Primeiros Passos) Rio de Janeiro : Brasiliense, 1983.

- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CARRIS. **Carris: a melhor empresa de transporte urbano do Brasil**. Porto Alegre, 1999.
- CAVALCANTI, Themistocles Brandão. Estruturas políticas e características da democracia no Brasil. In: **Revista de Ciência Política**, n.4, v.21, out./dez. 1978.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DANTAS, José da Costa. Alienação e participação. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 22(2):30-51, abr./jun. 1988.
- DENTON, D. Kleith. **Organização Horizontal: além da satisfação total do cliente**. São Paulo: IMAN, 1995.
- DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- _____. A Quarta revolução da informação. **Exame**, n.18, p.56-58, 26 ago. 1998.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização e sistemas de produção**. Florianópolis : Insular, 1998.
- ETZIONI, Amitai. **Análise Comparativa de Organizações Complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- _____. **Organizações Modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FARIA, José Henrique de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.
- _____. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Ed. da UFPR, 1992.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986 (mimeo).
- GARCIA, Adriana. Os benefícios estão ficando cada vez mais flexíveis. **EXAME**, n.1, p. 54-56, 13 jan. 1999.
- GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1976.
- GUROVITZ, Hélio. Engolindo a SAP: por que o mundo corporativo está se rendendo ao software de gestão da empresa alemã. **Exame**, n.15, p.108-116, 15 jul. 1998.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. Autogestão, participação, propriedade e salário. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.4, p. 14-23, out./nov. 1991.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.
- HUNTER, R. Tecnologia da informação: as razões e os meios da administração do conhecimento. **Exame**, São Paulo, ed. 669, v. 32, n.18, p. 26/ago./98.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1987.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- LERNER, Walter. **Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio**. São Paulo: Nobel, 1991.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- MACPHERSON, C.B. **A democracia liberal: origens e evolução**. Rio de Janeiro : Zahar editores : 1977.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1967.
- MARTIN-BARÓ, Ignácio. **Accion y Ideologia: psicologia social desde Centroamérica**. 2. ed. El Salvador: UCA Editores, 1985.

- McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- McKENNA, Regis. Os muros estão ruindo. **Exame**, n.21, p.91-94, 7 out. 1998.
- MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.4, p.56-64, out/dez.1997.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Participação como meio não institucionalizado de relação de conflitos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 161-178.
- MENDES, Dayse. Qualidade Total e Estrutura de Decisão Organizacional: o caso da Superintendência Regional de Distribuição Leste da COPEL. [CD ROOM] **22. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, 1998.
- MENDONÇA, Luís Carvalheira de. **Participação na organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro – São Paulo, ABRASCO-HUCITEC, 1992.
- MINTZBERG, Henry. **Structure in fives designing effective organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, n.12, ano 2, p.100-108, jan./fev. 1999,.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e Autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- _____. **Participação e Co-Gestão**: novas formas de administração. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- MOTTA, Paulo Roberto. A proposta da participação na teoria gerencial: a participação indireta. **Revista de Administração Pública**, v. 15, n.3, p. 54-70, jul./set.,1981a.
- _____. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NADLER, David A. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- NEVES, E.P. **Validade e confiabilidade de instrumentos de coleta de dados**. Palestra proferida durante a Semana de Pesquisa CCS-UFSC, transformada em apostila da disciplina de Metodologia de Pesquisa I. Mestrado em Ciências da Enfermagem. Florianópolis, 1980.

- NUNNALLY, Jum C. **Psychometric theory**. 2 ed. New York: Mc Graw – Hill, 1978.
- ODIORNE, George S. **Administração por objetivos**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ORGANIZACIÓN Internacional del Trabajo. **Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa**. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1986.
- PARK, Kil Hyang; BONIS, Daniel F. de; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- PETERS, Thomas and WATERMAN JR., Robert. *In search of excellence: lessons from American's best-run companies*. London: Harper & Row, 1989.
- RAISER, Ethel Valéria de Oliveira. Participação direta do empregado no processo decisório e nível de produtividade nas organizações. In: **Cadernos EBAP**, Rio de Janeiro, n.38, p.5-46, jul. 1988.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.
- _____. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROCHA, J. A. Oliveira; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional**. Universidade do Minho, Braga, 1999. (no prelo)
- ROGLIO, Karina de Déa; SELIG, Paulo Maurício. Uma estratégia gerencial construída a partir da visão de complementaridade entre aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional. [CD ROOM] 22. **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, 1998.
- RUBIN, H.J.; RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks; Sage, 1995.
- SANDRONI, Paulo. Novo dicionário de economia. (organização e supervisão) 4. ed. São Paulo : Best Seller, 1994.
- SARASATE, Paulo. **Participação nos lucros e na vida das empresas**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1968.

- SCHON, Donald. **Beyond the Stable State**. New York: The Norton Library, 1971.
- SEMLER, Ricardo F. **Virando a própria mesa**. 50 ed. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo : Best Seller, 1998.
- SENGE, Peter M. et al. Programa-se para o futuro. **HSM Management**, São Paulo, n. 8, p. 48-58, maio/jun. 1998.
- SOUZA, Antônia Egídia de; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Gestão participativa na perspectiva de gerentes e trabalhadores: estudo comparativo de casos na indústria de plástico de Santa Catarina. [CD ROOM] **22. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, 1998.
- STERNICK, C. **Características técnicas de um instrumento de medida**. Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada, v.28, n.1, p.48-67, 1976.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.
- STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1966.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 14. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOLOVI JR., José. Por que os programas de qualidade falham? In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.6, p. 6-11, nov./dez. 1994.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estruturas das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- VIDOSSICH, F.; FURLAN, O. **Dicionário de novos termos de ciências e tecnologia: empréstimos, locuções, siglas, cruzamentos e agrônimos**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e controle da qualidade total**. Florianópolis : Insular, 1996.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. Trans. A. M. Parsons and T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.
- _____. **Economy and society**. Berkeley: University of California Press, 1978.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de entrevista com os gerentes

Roteiro de entrevista com os Gerentes

1. Sexo: () feminino () masculino
2. Idade: _____ anos
3. Formação escolar: _____
4. Data de ingresso na Carris: ___/___/___
(Se ainda trabalha na empresa, desconsiderar as questões 5 e 6).
5. Data de saída da Carris: ___/___/___
6. Informar os motivos que o levaram a deixar a empresa.
7. Fazer um breve resumo do seu trabalho na Carris, desde quando ingressou até os dias de hoje. Utilizar situações que foram marcantes no decorrer de sua carreira.
8. Falar sobre as inovações gerenciais: Gerenciamento Participativo pela Qualidade Total, Planejamento Estratégico e Programa Carris de Participação e Produtividade.
9. Descrever as mudanças que ocorreram no processo de participação após a implementação dessas inovações gerenciais na Carris? Explorar aspectos quanto à estrutura organizacional (mudanças no ambiente de trabalho, ampliação de cargos, redistribuição de responsabilidades decisórias, sistemas de remuneração); quanto à dinâmica interna dos processos decisórios (nível de participação na tomada de decisão, comunicação, informação); quanto à satisfação de necessidades: quanto ao envolvimento nos objetivos da empresa: quanto ao treinamento e desenvolvimento de pessoal: e quanto aos níveis de produtividade, absenteísmo e rotatividade.
10. Apontar ou identificar a influência da administração participativa sobre a qualidade do serviço prestado pela Carris? O que mudou para o usuário?

Anexo 2 – Carta de encaminhamento do questionário aos não-gerentes

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) funcionário(a) da Carris,

Sou aluna do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estou desenvolvendo pesquisa acadêmica na Carris.

O questionário anexo pretende conhecer sua percepção sobre a influência das inovações gerenciais na gestão participativa da empresa.

Após o preenchimento, por favor, coloque na urna que está na “Sala dos Motoristas e Cobradores” até 05.10.1999.

Sua colaboração é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Conto com sua participação. Muito Obrigado.

Simone Portella Teixeira de Mello
Mestranda do CPGA/UFSC

Anexo 3 – Questionário para o grupo dos não-gerentes

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Módulo 1 – Dados Básicos:

001. Idade: ____ anos 002. Sexo: ()feminino ()masculino
003. Formação escolar: () primeiro grau incompleto () primeiro grau completo
 () segundo grau incompleto () segundo grau completo
 () superior incompleto () superior completo
 () pós-graduação (especialização) () Outra: _____
004. Área de atuação: () Operação () Manutenção () Administração
005. Setor/UF: _____ 006. Cargo: _____
007. Tempo de trabalho na Carris: ____ anos completos.

A etapa seguinte visa obter informações sobre a evolução das inovações gerenciais para a prática da participação na Carris.

- Para responder às afirmações, você tem cinco opções:

CT - Concordo Totalmente

CP - Concordo em Parte

NN - Não concordo nem Discordo

DP - Discordo em Parte

DT - Discordo Totalmente

- Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.
- Assinale apenas uma opção.
- Por favor, após o preenchimento, ponha o questionário no envelope, lacre e coloque na urna disponível em seu setor até o próximo dia **05 de outubro**.

A sua colaboração é muito importante! Obrigado.

Módulo 2 – Quanto à Qualidade e Produtividade:

Tenha em mente a evolução do seu trabalho nos últimos dez anos.

Quanto à Qualidade e Produtividade		CT	CP	NN	DP	DT
008	Existe algum método estatístico para controle da qualidade de seu serviço.					
009	Quando ocorre algum problema na sua tarefa, você tenta identificar as causas e os efeitos que esse problema pode trazer.					
010	Geralmente, os problemas da sua área se repetem pelas mesmas causas.					
011	As decisões tomadas no setor são baseadas em fatos e não em opiniões.					
012	A empresa cobra mais os resultados do que a forma de consegui-los.					
013	As normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa.					
014	Seu local de trabalho está mais organizado, limpo e conservado, e isso contribuiu para o aumento da Qualidade e produtividade do seu serviço.					
015	A introdução de equipamentos/utensílios mais modernos na empresa, ajudou para melhor qualidade do seu serviço.					
016	No seu setor, o trabalho em equipe aumentou nos últimos dez anos.					
017	Seu grupo de trabalho empenha-se na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, o que há dez anos atrás não era prioridade.					
018	Depois do Programa S.O.L., a qualidade e a produtividade do seu serviço aumentaram.					
019	As metas previstas para o indicador S.O.L. são sempre realizadas.					
020	Os treinamentos dados pela empresa aumentaram a qualidade do seu serviço.					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 NN - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

Quanto à Qualidade e Produtividade		CT	CP	NN	DP	DT
021	Você sente-se mais responsável pela qualidade do trabalho do setor do que há dez anos.					
022	Com a introdução do PCPP, você percebe que sua produtividade no trabalho aumentou.					
023	Os empregados são mais respeitados como seres humanos, do que eram há dez anos.					
024	Os direitos dos empregados são garantidos graças a ação do sindicato.					
025	A diretoria da empresa entende que a Comissão de Funcionários é um órgão legítimo de reivindicação dos funcionários.					

Módulo 3 – Quanto à Participação no trabalho e na vida da empresa:

Tenha em mente a evolução do seu trabalho nos últimos dez anos

Quanto à Participação		CT	CP	NN	DP	DT
026	Nos últimos dez anos, os conflitos no seu setor diminuíram.					
027	A opinião dos funcionários é levada em conta para a solução dos conflitos.					
028	A cooperação entre os colegas do setor é maior hoje do que há dez anos.					
029	As mudanças ocorridas na administração da empresa nos últimos dez anos incentivaram os funcionários a trabalhar com mais boa vontade.					
030	Depois das mudanças na empresa, os funcionários têm mais iniciativa e criatividade.					
031	O seu trabalho aumentou nos últimos dez anos.					
032	Os cursos e treinamentos são utilizados para estimular a participação dos funcionários na vida da empresa.					
033	Na Carris não existe democratização de informações.					
034	A comunicação entre chefia e subordinados melhorou nos últimos dez anos.					
035	A empresa aceita mais as sugestões dos funcionários do que há dez anos.					
036	As suas opiniões só são ouvidas no que diz respeito ao seu trabalho.					
037	Quando a empresa decide fazer alterações, os funcionários do setor alterado são consultados.					
038	A Carris adotou a administração participativa porque a empresa enfrentava uma crise financeira.					
039	Você sente-se mais comprometido com o que é decidido no seu setor de trabalho do que há 10 anos.					
040	A participação ajudou a aumentar a confiança dos funcionários nas intenções e objetivos da empresa.					
041	Você sente-se mais satisfeito em trabalhar na Carris hoje, do que há 10 anos.					
042	Você e seus colegas costumam pensar e discutir com a chefia sobre os objetivos e ações que se pretende alcançar.					
043	Você percebe que seus colegas acreditam mais no que ouvem nos corredores do que é comunicado formalmente na empresa.					
044	Você participa do PCPP por receio de perder o emprego.					
045	A remuneração extra recebida a partir do PCPP não é o fator mais importante para aumentar a participação dos empregados.					
046	Você dá mais importância em atingir as metas individuais do que as metas coletivas.					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 NN - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

Quanto à Participação		CT	CP	NN	DP	DT
047	O PCPP aumentou a cooperação entre os funcionários do setor.					
048	O PCPP possibilitou maior integração entre as diversas áreas da empresa.					
049	A padronização das rotinas / ISO 9002 não deveria ser usada como indicador de avaliação do PCPP para a área administrativa.					
050	A direção tem se mostrado disposta a negociar com a Comissão de Funcionários.					
051	A participação na Carris é mais discurso do que prática.					
052	A administração da Carris é transparente e participativa.					
053	A Carris se preocupa em informar aos funcionários os projetos sociais que são desenvolvidos junto à comunidade.					
054	Para o funcionário ter mérito reconhecido é necessário que ele tenha um padrinho político ou seja amigo do chefe, e isso prejudica a participação dos demais.					

Módulo 4 – Quanto ao Planejamento Estratégico em sua área de trabalho:

Tenha em mente a evolução do processo nos últimos cinco anos

Quanto ao Planejamento Estratégico na Carris		CT	CP	NN	DP	DT
055	Você conhece os objetivos da empresa.					
056	A chefia se empenha mais em mostrar quais são as metas e objetivos para o seu setor de trabalho, do que fazia há cinco anos.					
057	Atualmente, planeja-se as atividades do setor para o longo prazo, o que há cinco anos não acontecia.					
058	O desenvolvimento das atividades do setor segue um planejamento prévio.					
059	As mudanças ocorridas no seu setor de trabalho, depois do planejamento das atividades, melhorou seu desempenho profissional.					
060	No seu setor de trabalho, há planejamento para o atingimento dos objetivos que se quer alcançar.					
061	Hoje, o seu trabalho é mais planejado e controlado do que há cinco anos.					
062	Você conhece as metas que devem ser atingidas na sua tarefa.					
063	As atividades são planejadas e acompanhadas por todos os funcionários do setor.					
064	Os resultados pretendidos através do planejamento das atividades do setor sempre são atingidos.					
065	No seu setor, existem instrumentos/documentos que explicam 'o que' e 'como' a tarefa deve ser feita para alcançar os propósitos desejados.					
066	O desempenho do seu setor de trabalho é avaliado constantemente, o que há cinco anos não acontecia.					
067	Quando uma meta não é atingida, funcionários e chefia buscam juntos uma ação corretiva.					
068	Existem colegas no seu setor de trabalho que não se preocupam em atingir as metas propostas, e isso prejudica o grupo.					
069	As metas propostas para sua tarefa são difíceis de ser atingidas.					
070	A Carris deveria incluir em seu planejamento estratégico a ampliação do nível educacional de seus funcionários.					
071	É necessário um plano de carreira que dê condições aos funcionários de progressão por mérito.					
072	Você sabe utilizar o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) da Carris.					
073	A diretoria da empresa deveria permitir maior participação dos funcionários nas decisões que os afetam direta e indiretamente.					

**Anexo 4 - Anexo à resolução nº 004/99 - Programa Carris de Participação e
Produtividade – Regulamento para maio/99**

Anexo a Resolução Nº 004/99**Programa Carris de Participação e Produtividade****REGULAMENTO PARA MAIO/99**

Considerando as objetivos e princípios que fundamentam a criação do Programa de acordo com o ato administrativo que o instituiu, fixa-se as metas de produtividade a serem alcançadas, os itens de avaliação coletiva e individual e a pontuação dos mesmos e dá outras providências, como segue:

1. DAS PRÉ-CONDIÇÕES PARA PREMIAÇÃO

1.1. É pré-condição para premiação geral da empresa :

1.1.1. Índice de cumprimento mínimo de viagens geral da empresa de 99,6 %.

1.2. É pré-condição para as unidade focalizadas de tráfego, e administração:

1.2.1. Pontuação coletiva total da unidade ou área não inferior a zero.

1.3. As pré-condições e normas específicas para premiação aplicáveis a Área de Manutenção estão previstos no item 5 deste regulamento.

1.4. As pré-condições e normas específicas para premiação aplicáveis ao Estacionamento Rotativo estão previstos no item 6 deste regulamento.

2. DO PRÊMIO

2.1. São fixados os seguintes valores para referência de premiação aos funcionários da área de operação, que obtiverem 100 pontos entre as avaliações coletivas e individuais :

Grupo 1- Para os de salário básico de até COBRADOR -->**RS 25,00**

Grupo 2- Para os entre COBRADOR e MOTORISTA -->**RS 35,00**

Grupo 3- Para os de MOTORISTA e acima -->**RS 42,00**

2.2. São fixados os seguintes valores para referência de premiação aos funcionários da área administrativa, conforme pontuação coletiva obtida pelos setores em que estiverem lotados, descrita no item 3.2 :

Pontuação obtida pelo SETOR	Valor de Referência
Até 50 Pontos	Zero
de 51 a 75 Pontos	RS 15,00
de 76 a 95 Pontos	RS 25,00
de 96 a 100 Pontos	RS 35,00

2.3 Considera-se salário básico aquele referente às horas normais, sem adicional noturno, horas extras, periculosidade ou qualquer outro adicional.

2.4. O valor do prêmio será proporcional ao nº de pontos coletivos e individuais obtidos, atendidos os critérios deste regulamento .

2.5. Caso seja atendida a pré-condição geral da empresa, no item 1.1.1 deste regulamento, e a unidade não tenha atingido pontuação coletiva de no mínimo zero, será admitida premiação aos funcionários que obtiverem pontuação máxima individual, descontando-se a pontuação negativa da respectiva unidade ou área a que o funcionário esteja vinculado.

3. DO DESEMPENHO COLETIVO

3.1. Do desempenho coletivo das UF's de Tráfego

3.1.1. Estão enquadrados neste grupo os motoristas, cobradores, fiscalização, monitores e coordenadores lotados nas respectivas Unidades Focalizadas de Tráfego.

3.1.2. **Item de avaliação coletiva transporte de passageiro equivalente** - será pontuado por unidade focalizada o transporte de passageiro equivalente em relação ao previsto, conforme segue:

cada 0,1% acima do previsto	+1 ponto
cada 0,1% abaixo do previsto	-1 ponto

3.1.2.1 São estimados os passageiros equivalentes por unidade focalizada:

Unidade Focalizada 1: 1.439.915 passageiros equivalentes

Unidade Focalizada 2: 1.558.615 passageiros equivalentes

Unidade focalizada 3: 1.429.400 passageiros equivalentes

Unidade Focalizada 4: 1.392.310 passageiros equivalentes

3.1.3. **Item de avaliação coletiva índice de cumprimento de viagens** - será pontuado por unidade focalizada o cumprimento de viagens realizado nas seguintes faixas percentuais:

Até 99,5%	-5 pontos
de 99,6 a 99,8%	+5 pontos
99,9% ou mais	+20 pontos

3.1.4. Item de avaliação coletiva socorros

3.1.4.1. Referência básica para o nº de socorros do mês:

UFT1	20 Socorros
UFT2	16 Socorros
UFT3	14 Socorros
UFT4	24 Socorros

3.1.4.2. Para cada 5% de socorros diminuídos da referência será contado 1 ponto para a UF correspondente. Para cada 5% de socorros acrescidas da referência será descontado 1 ponto para a UF correspondente. Se mantida a mesma referência mensal, não haverá pontuação neste item.

3.1.5. Item de avaliação coletiva recolhimentos

3.1.5.1. Referência básica para o nº de recolhimentos do mês:

UFT1	64 Recolhimentos
UFT2	59 Recolhimentos
UFT3	45 Recolhimentos
UFT4	88 Recolhimentos

3.1.5.2. Para cada 5% de recolhimentos diminuídos da referência será contado 0,5 ponto para a UF correspondente. Para cada 5% de recolhimentos acrescidas da referência será descontado 0,5 ponto para a UF correspondente. Se mantida a mesma referência mensal, não haverá pontuação neste item.

3.1.6. Item de avaliação coletiva acidentes

3.1.6.1. Referência básica para o N° de acidentes do mês:

UFT1	17 Acidentes
UFT2	18 Acidentes
UFT3	11 Acidentes
UFT4	12 Acidentes

3.1.6.2. Para cada 5% de acidente diminuídas em relação à referência mensal será contado 1 ponto para a UF correspondente; para cada 5% de acréscimo à referência mensal será descontado 1 ponto para a UF correspondente. Se mantida a mesma referência não haverá pontuação neste item.

3.1.6.3. Receberão pontuação adicional as unidades que obtiverem redução significativa de acidentes em relação ao previsto do mês, sendo estas:

redução entre 40% e 49% acidentes	+10 pontos
redução a partir de 50% acidentes	+20 pontos

3.1.7. Item de avaliação coletiva avarias

3.1.7.1. Referência básica para o nº de avarias do mês:

UFT1	22 Avarias
UFT2	15 Avarias
UFT3	14 Avarias
UFT4	11 Avarias

3.1.7.2. Para cada 5% de avarias diminuídas em relação à referência mensal será contado 0,5 ponto para a UF correspondente; para cada 5% de acréscimo à referência mensal

será descontado 0,5 ponto para a UF correspondente. Se mantida a mesma referência não haverá pontuação neste item.

3.1.8. Item de avaliação coletiva solidariedade entre as UF de tráfego.

3.1.8.1. Para cada empréstimo de veículo ou tripulação, a UF que emprestou receberá 0,1 ponto, até um limite máximo de 5 pontos no mês.

3.1.9. Item de avaliação coletiva cumprimento de etapas

3.1.9.1. Receberá 5 pontos a unidade focalizada de tráfego que obtiver um cumprimento de etapas médio pesquisado no mês de no mínimo 85% ; a unidade focalizada que não conseguir atingir esta meta não terá pontuação negativa neste item .

3.1.10. Item de avaliação coletiva Programa S.O.L.

3.1.10.1. Será calculada a média das notas dos terminais e sede de cada Unidade de Tráfego, obtidas no mês com o Programa SOL. Esta nota será convertida em pontos para o PCPP conforme tabela:

nota de 0 a 7	0 ponto
nota de 7,1 a 9	+5 pontos
nota de 9,1 a 10	+7 pontos

3.2. Do desempenho coletivo do pessoal administrativo

3.2.1. Estão enquadrados neste grupo os funcionários lotados nas Gerências Financeira, de Recursos Humanos, Administrativa e Jurídica, Assessorias, Controle da Operação, C.P.D., Secretaria e Auditoria.

3.2.2. O desempenho coletivo será pontuado a através de itens de avaliação a serem verificados mediante visita de avaliadores aos setores integrantes da área administrativa ou consulta ao sistema de informações da empresa. Os avaliadores atribuirão o ponto ou não, mediante a apresentação ou não de evidências objetivas do cumprimento do requisito. Os avaliadores poderão também recorrer a questões dirigidas aos funcionários do setor para fim de pontuação coletiva do setor.

3.2.3. Item de avaliação coletiva Planejamento Estratégico

3.2.3.1. Este item está composto pelo seguinte rol de requisitos a serem atendidos para efeito de pontuação:

Requisito	Se atendido	Se não atendido
Organização do Plan. Estratégico	+ 15 pontos	- 15 pontos
Intranet	+ 15 pontos	- 15 pontos
Indicadores de Processos	+ 15 pontos	- 15 pontos
ANTP	+ 15 pontos	- 15 pontos

3.2.4. Item de avaliação coletiva Organização do Setor

3.2.4.1. Este item está composto pelo seguinte rol de requisitos a serem atendidos para efeito de pontuação:

Requisito	Se atendido	Se não atendido
Calendário de Reuniões	+ 1 ponto	- 1 ponto
Indicadores	+ 1 ponto	- 1 ponto
Lista de Projetos	+ 3 pontos	- 3 pontos
Missão da Empresa	+ 1 ponto	- 1 ponto
Missão do Setor	+ 1 ponto	- 1 ponto
Diretrizes da Carris	+ 3 pontos	- 3 pontos
Atas	+ 2 pontos	- 2 pontos
Pauta Mínima	+ 3 pontos	- 3 pontos
Fluxograma dos Processos	+ 3 pontos	- 3 pontos
Documentação dos Processos	+ 1 ponto	- 1 ponto
Visualização dos Fluxogramas	+ 1 ponto	- 1 ponto

3.2.5. Item de avaliação coletiva Programa S.O.L.

3.2.5.1. A nota obtida pelo setor no mês, com o Programa SOL será convertida em pontos para o PCPP conforme tabela:

NOTA	PONTUAÇÃO PARA O PCPP
0 A 2,0	- 15 pontos
2,1 a 4,0	- 10 pontos
4,1 a 7,0	- 5 pontos
7,1 a 9,0	+ 5 pontos
9,1 a 10,0	+ 10 pontos
Nota 10,0	+ 15 pontos

3.2.5.2. O recebimento de avisos (advertências) referente ao Programa de Coleta Seletiva de Lixo será convertido em pontos para o PCPP conforme tabela :

Nº de AVISOS	PONTUAÇÃO PARA O PCPP
Nenhum	5 pontos
1 Aviso	3 pontos
2 Avisos	Zero
3 ou mais	- 5 Pontos

3.2.6. A pontuação coletiva total de cada setor será a soma dos pontos obtidos em cada item de avaliação.

3.2.7. Haverá ainda uma premiação referente a redução de custos na área administrativa que será mensurando através dos seguintes itens :

- a) Conservação e manutenção de Equipamentos;
- b) Material de Limpeza;
- c) Material de Expediente;
- d) Material de Informática;
- e) Consumo de Luz Elétrica;
- f) Consumo de Água;
- g) Despesas com telecomunicações;
- h) Despesas com Xerox.

3.2.7.1. As despesas serão mensalmente mensuradas e acumuladas até maio de 1999, se constatada redução, 50% deste valor será distribuído entre os funcionários do administrativo que não tenham incorrido em ausências de qualquer espécie no trimestre.

4. DO DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA FUNCIONÁRIOS DA OPERAÇÃO E ADMINISTRATIVOS

4.1. Das regras gerais de desempenho individual

4.1.1. Será admitida até 1 ausência no mês para qualquer funcionário inscrito no programa nas áreas de operação. A partir da 2ª ausência o mesmo estará automaticamente desligado do programa no mês. Será considerado o período de 21 do mês anterior a 20 do mês corrente do prêmio, em função de fechamento de ponto e processamento da folha de pagamento.

4.1.1.1. Será considerada ausência as faltas justificadas ou não, tais como atestados médicos, licença-maternidade e qualquer outro afastamento. Excetua-se para efeito de premiação as licenças não remuneradas para cobradores em dia de passe livre e feriados.

4.1.2. Não será admitida reclamações de usuários no mês para qualquer funcionário inscrito no programa, desde que pertinentes. Se houver registro de reclamação pertinente o funcionário estará automaticamente desligado do programa no mês.

4.1.3. Será admitida até 1 diferença faltante de guia no mês para qualquer cobrador inscrito no programa. A partir da 2ª diferença de guia o funcionário estará automaticamente desligado do programa no mês.

4.1.4. Não serão admitidos descumprimentos de etapas por adiantamento de viagens no mês para qualquer motorista inscrito no programa. As ocorrências deverão ser analisadas pelos coordenadores de tráfego para verificarem a pertinência das mesmas. O registro de descumprimento de etapa injustificado desligará automaticamente o funcionário do programa no mês.

4.1.5. Serão admitidos até 1 atrasos no mês para qualquer funcionário do administrativo inscrito no programa. A partir do 2º atraso o funcionário estará automaticamente desligado do programa no mês.

4.1.6. Os funcionários em férias no mês terão direito somente a pontuação coletiva da unidade a qual estiver ligado.

4.2. Do desempenho individual do pessoal de operação.

4.2.1. **Motoristas.**

4.2.1.1. **Assiduidade** - Sem ausências no mês, receberá 30 pontos. O registro de ausência acarretará na perda de 30 pontos dos 30 iniciais, até 1 ausência.

4.2.1.2. **Cumprimento de etapas** - Sem descumprimento de etapas, receberá 10 pontos.

4.2.1.3. **Reclamações de usuários e ocorrências disciplinares** - Sem ocorrências no mês, recebe 10 pontos.

4.2.1.4. **Acidentes e Avarias** - Para ausência de registro de julgamento administrativo, cujo motorista não for considerado culpado, receberá 15 pontos.

4.2.2. **Cobreadores**

4.2.2.1. **Assiduidade** - Sem ausências no mês, receberá 30 pontos. O registro de ausência acarretará na perda 30 pontos dos 30 iniciais, até 1 ausência.

4.2.2.2. **Diferença de guia** - Sem registro de diferença de guia receberá 10 pontos, se houver uma diferença de guia perderá os 10 pontos.

4.2.2.3. **Reclamações de usuários e ocorrências disciplinares** - Sem registro de reclamações receberá 10 pontos.

4.2.3. **Fiscais e Monitores**

4.2.3.1. Os fiscais e monitores terão seus prêmios calculados em 90% do valor atribuído ao respectivo coordenador de tráfego .

4.2.3.2. Os fiscais e monitores terão descontados 30 % de seus prêmios se possuírem registro de ausência no mês, observando o limite máximo de 1 ausência, quando serão excluídos do programa no mês.

4.2.4. **Coordenadores de Tráfego**

4.2.4.1. Os coordenadores de tráfego terão prêmio igual ao maior prêmio pago em sua unidade focalizada.

4.2.5. **Gerente de Operações**

4.2.5.1 O gerente de Operações terá sua prêmio calculado pela média dos quatro coordenadores de tráfego das unidades focalizadas.

4.4. **Do desempenho individual do pessoal administrativo**

4.4.1. **Assiduidade** - Sem ausências no mês o funcionário, receberá 80% do valor de referência atingido pelo setor no qual está lotado. O registro de 1 ausência atribuirá 0% de prêmio por este item. O registro de 2 ausência exclui o funcionário da premiação do mês, inclusive aos referentes ao item Pontualidade.

4.4.2. **Pontualidade** - O funcionário que não tiver registro de atraso receberá 20% do valor de referência atingido pelo setor no qual está lotado. O registro de 1 atraso atribuirá 0% de prêmio por este item. O registro de 2 atrasos exclui o funcionário da premiação do mês, inclusive aos referentes ao item Assiduidade.

4.4.3. Quando em férias, o funcionário terá como premiação o percentual de 50% sobre o valor de referência atingido pelo setor no qual está lotado.

5. DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO E PRODUTIVIDADE PARA A ÁREA DE MANUTENÇÃO

5.1. Estão enquadrados neste grupo os funcionários lotados na Gerência de Manutenção, Assessoria de Manutenção, Controle Técnico da Manutenção, e unidades de manutenção.

5.2 Considerando o modelo de programa específico para a manutenção, desenvolvida por comissão formada por representantes dos funcionários da manutenção e da direção, cujo projeto foi alicerçado na redução de custos da manutenção da frota e oficina, com garantia de disponibilidade da frota para a área de operação, são fixadas as seguintes pré-condições para premiação:

5.2.1 Deverão ser reduzidos os custos de manutenção nos itens de combustível, lubrificantes, material de rodagem, material de carroceria e de mecânica, ocupação e serviços, que englobam os custos com energia elétrica, água, retíficas, e outros.

5.2.2 Deverá ser garantida a disponibilidade média mensal da frota em no mínimo 94%.

5.2.3 O não atendimento de qualquer uma destas pré-condições implicará no não pagamento de premiação.

5.3 O cálculo do valor do prêmio será feito da seguinte forma:

5.3.1 Com base na estimativa de custos de manutenção fixadas, se houver redução dos mesmos, 50% deste valor reduzido será destinado a premiação a ser rateado entre os funcionários de manutenção inscritos no PCPP.

5.3.1.1 Para cada dia útil em que a disponibilidade da frota for menor que 94%, será reduzido este valor a ser rateado na razão da participação percentual de cada dia em relação ao total de dias úteis do mês. (exemplo: se um dia de determinado mês corresponder a 5% dos dias úteis, reduzir-se-á o valor a ser rateado em 5% para cada dia em que a manutenção não disponibilizar no mínimo 94% da frota).

5.3.2 Será adicionado ou reduzido ao valor a ser rateado a meta de redução de socorros, recolhimentos e avarias da manutenção de no mínimo 20%, a saber:

	se for reduzido 20%	se não for reduzido 20%
Socorros	+5% do valor a ser rateado	-1% do valor a ser rateado
Recolhimentos	+2% do valor a ser rateado	-1% do valor a ser rateado
Avarias da Manutenção	+2% do valor a ser rateado	-2% do valor a ser rateado.

5.4 A forma de rateio do valor final será feita proporcionalmente ao número de pontos que cada funcionário obter individualmente no mês, que será assim calculado:

5.4.1 Para cada dia que o funcionário trabalhar será dado 2 pontos a título de assiduidade.

5.4.1.1 Qualquer ausência, justificada ou não, incluindo férias e folgas, não será admitida pontuação, salvo em caso de curso de interesse da empresa.

5.4.2 Para cada dia que o funcionário não tiver registro de atraso, será dado 1 ponto a título de pontualidade.

5.4.3 Se a ocupação diária efetiva em trabalhos de manutenção ou correlatos, for maior que 70% da jornada diária, será dado 7 pontos a título de produtividade individual. Se este índice ficar entre 40% e 70% da jornada, dar-se-á 4 pontos, e se este índice for menor que 40%, não será pontuado o funcionário neste item.

5.4.3.1 No dia em que a disponibilidade da frota for menor que 94% , não será dada pontuação a título de produtividade individual.

5.5 A pontuação dos coordenadores será obtida pela média dos funcionários da sua unidade.

5.6 A pontuação do gerente de manutenção, controle técnico e assessoria será a média das unidades de manutenção.

5.7 Se houverem meses no semestre em que não obtiverem redução de custos de manutenção, estes deverão ser compensados com os meses em que obtiverem redução de custos.

6. DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO E PRODUTIVIDADE PARA O ESTACIONAMENTO ROTATIVO - ÁREA AZUL

6.1 Estão enquadrados neste grupo os funcionários lotados no setor de Estacionamento Rotativo, inscritos no programa.

6.2 Considerando a peculiaridade deste serviço, são fixadas as pré-condições específicas para a Área Azul:

6.2.1 Aumento da emissão de tickets geral do mês do estacionamento rotativo para premiação deverá ser de no mínimo 5% acima do previsto.

6.3 O valor de referência do prêmio será determinado pela quantidade de emissão de tickets acima do previsto no mês, assim fixado:

Acréscimo sobre o estimado	valor do Prêmio
de 5% a 7,5%	R\$ 30,00
de 7,6% a 10%	R\$ 40,00
cada 2,5% acima de 10%	+ R\$ 10,00

6.3.1 Estes valores de referência correspondem a 100 pontos obtidos pelo funcionário na sua avaliação individual mensal, e o valor do prêmio será proporcional ao número de pontos obtidos.

6.3.2. A previsão de emissão de tickets levará em conta as médias de meses anteriores, estimativas em função de ampliação ou redução de número de boxes ofertados, o número de funcionários efetivos, expectativas de mercado, e outros fatores de ordem interna ou externa que se julgarem pertinentes.

6.4. Serão compensados nos meses do semestre em curso as quantidades de tickets previstos mas não realizados.

6.5. Se atendida a pré-condição para premiação, conforme item 6.2.1, será apurada a premiação dos funcionários através de pontuação na avaliação individual conforme segue:

6.5.1 Assiduidade:

sem ausências no mês	30 pontos
cada ausência no mês	-6 pontos dos 30 iniciais

6.5.1.1 Serão consideradas ausência as faltas justificadas ou não, tais como atestados médicos, licença-maternidade, licença-paternidade ou qualquer outro afastamento .

6.5.1.2 Será admitida até 5 ausências no mês para qualquer funcionário da Área Azul inscrito no programa. A cada ausência o mesmo perderá 6 pontos dos 30 pontos iniciais.

6.5.1.3. Os funcionários em férias não terão direito ao prêmio no mês.

6.5.2 Pontualidade:

nenhum atraso	20 pontos
cada atraso	-1 ponto dos 20 iniciais

6.5.2.1 Para cada atraso no mês será descontado 1 ponto dos 20 pontos iniciais.

6.5.3 Emissão de Tickets:

de zero a 2,5%	10 pontos
de 2,6 a 5%	20 pontos
de 5,1 a 7,5%	40 pontos
cada 2,5% acima de 7,5%	+10 pontos

6.5.3.1 O percentual de emissão de tickets individualmente emitidos será apurado considerando a média diária da relação entre os tickets emitidos pelo funcionário em relação ao número de tickets estimados nos setores em que o mesmo trabalhou.

6.5.3.2 Se o percentual médio de emissão de tickets em relação ao previsto do mês do funcionário não atingir o mínimo de zero, ou seja, percentual negativo, o funcionário estará excluído do programa no mês.

6.5.3.3 Se houver uma ausência do funcionário no mês, calcula-se a média de emissão de tickets dos dias trabalhados. Se houver de 2 a 5 ausências no mês, calcula-se a média percentual dos dias trabalhados pelo número de dias úteis do mês.

6.5.3.4 O percentual de emissão de tickets a ser atribuído aos funcionários de atividades administrativas e supervisores será o geral da Área Azul.

6.5.4 Atendimento ao Usuário:

6.5.3.1 Não será admitida reclamações de usuários no mês para qualquer funcionário inscrito no programa na Área Azul, desde que pertinentes. Se houver registro de reclamação pertinente o funcionário estará automaticamente desligado do programa no mês .

6.5.3.2 Estão enquadrados neste item todas as ocorrências que incorram em punições disciplinares, inclusive afastamento injustificado do local de trabalho constatado por supervisor.

6.5.4 Emissão de Avisos de Regularização:

de zero a 2,5%	2,5 pontos
de 2,6 a 5%	5 pontos
de 5,1 a 7,5%	10 pontos
cada 2,5% acima de 7,5%	+2,5 pontos

6.5.4.1 O percentual de emissão de avisos individualmente emitidos será apurado considerando a média diária da relação entre os avisos emitidos pelo funcionário em relação ao número de avisos estimados nos setores em que o mesmo trabalhou.

6.5.4.2 Se o percentual médio de avisos no mês do funcionário não atingir o mínimo de zero, ou seja, percentual negativo, o funcionário não pontuará neste item de avaliação.

6.5.4.3 Se houver uma ausência do funcionário no mês, calcula-se a média de emissão de avisos individualmente dos dias trabalhados. Se houver de 2 a 5 ausências no mês, calcula-se a média percentual dos dias trabalhados pelo número de dias úteis do mês.

6.5.4.4 O percentual de emissão de avisos de regularização a ser atribuído aos funcionários de atividades administrativas e supervisores será o geral da Área Azul.

7. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

7.1. A adesão do funcionário para MAIO/99 que ainda não o fez anteriormente, será admitida até o dia 10 de MAIO de 1999.

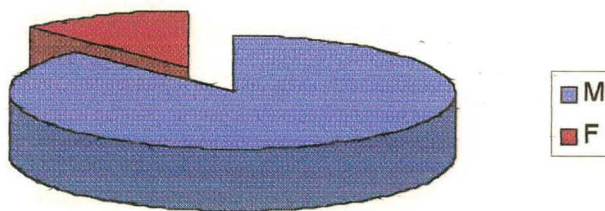
7.2. Os casos omissos serão resolvidos pela diretoria da empresa e Coordenação do Programa de Participação e Produtividade.

Anexo 5 – Dados estatísticos básicos dos gerentes

1. Sexo:

Sexo	Frequência	Percentual(%)
Masculino	14	87,5
Feminino	2	12,5

Gráfico relativo à variável Sexo



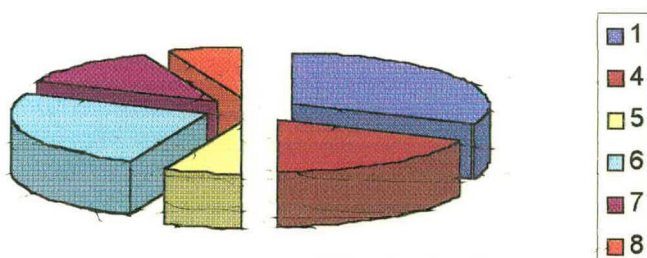
2. Idade média: 43,13 anos

3. Média de tempo de serviço: 12,08 anos

4. Formação escolar:

Formação Escolar	Frequência	Percentual(%)
1 – 1º grau incompleto	5	31,25
4 – 2º grau completo	3	18,75
5 – superior incompleto	1	06,25
6 – superior completo	4	25,00
7 – pós-graduação (especialização)	2	12,50
8 – outra	1	06,25

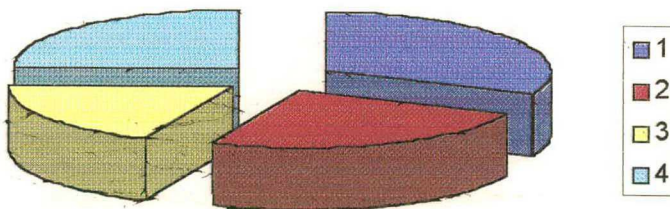
Gráfico relativo à variável Formação Escolar



4. Área de atuação:

Área de atuação	Freqüência	Percentual(%)
1 - Operação	5	31,25
2 - Manutenção	4	25,00
3 - Administração	3	18,75
4 - Ex-diretores-presidentes	4	25,00

Gráfico relativo a variável área

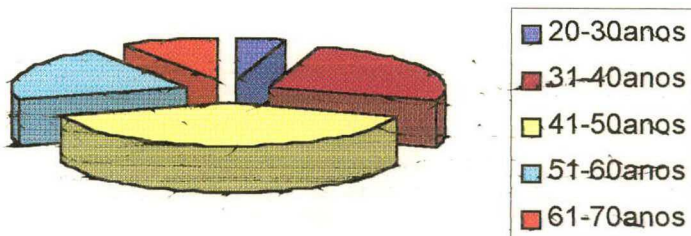


Anexo 6 – Resultados estatísticos do grupo não-gerentes

Q01. Idade:

Intervalo	Frequência	Percentual(%)
1 – de 20 a 30 anos	04	04,44
2 – de 31 a 40 anos	23	25,56
3 – de 41 a 50 anos	36	40,00
4 – de 51 a 60 anos	19	21,11
5 – de 61 a 70 anos	08	08,89

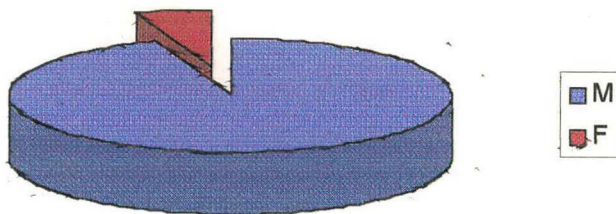
Gráfico relativo à variável Idade



Q02. Sexo:

Sexo	Frequência	Percentual(%)
Masculino	85	94%
Feminino	05	06%

Gráfico relativo à variável Sexo



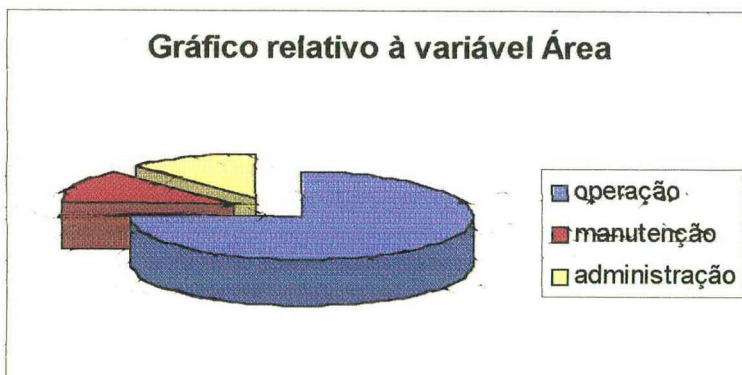
Q03. Formação escolar:

Escolaridade	Frequência	Percentual(%)
1 – 1º grau incompleto	56	62%
2 – 1º grau completo	14	16%
3 – 2º grau incompleto	05	06%
4 – 2º grau completo	11	12%
5 – superior incompleto	01	01%
6 – superior completo	02	02%
7 – pós-graduação(especialização)	01	01%



Q04. Área de atuação:

Área	Frequência	Percentual
Operação	68	76%
Manutenção	11	12%
Administração	11	12%



Q08 - Existe algum método estatístico para controle da qualidade de seu serviço.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	5	5,56
2 - Discordo em parte	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	3	3,33
4 - Concordo em parte	23	25,56
5 - Concordo totalmente	58	64,44

Q09 - Quando ocorre algum problema na sua tarefa, você tenta identificar as causas e os efeitos que esse problema pode trazer.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
2 - Discordo em parte	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	1	1,11
4 - Concordo em parte	10	11,11
5 - Concordo totalmente	78	86,67

Q10 - Geralmente, os problemas da sua área se repetem pelas mesmas causas.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	10	11,11
2 - Discordo em parte	15	16,67
3 - Não concordo nem discordo	12	13,33
4 - Concordo em parte	39	43,33
5 - Concordo totalmente	14	15,56

Q11 - As decisões tomadas no setor são baseadas em fatos e não em opiniões.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	6	6,67
2 - Discordo em parte	8	8,89
3 - Não concordo nem discordo	6	6,67
4 - Concordo em parte	29	32,22
5 - Concordo totalmente	40	44,44
Não respondeu	1	1,11

Q12 - A empresa cobra mais os resultados do que a forma de consegui-los.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	8	8,89
2 - Discordo em parte	15	16,67
3 - Não concordo nem discordo	5	5,56
4 - Concordo em parte	28	31,11
5 - Concordo totalmente	34	37,78

Q13 - As normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	30	33,33
2 - Discordo em parte	13	14,44
3 - Não concordo nem discordo	9	10,00
4 - Concordo em parte	19	21,11
5 - Concordo totalmente	19	21,11

Q14 - Seu local de trabalho está mais organizado, limpo e conservado, e isso contribuiu para o aumento da Qualidade e produtividade do seu serviço.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	2	2,22
2 - Discordo em parte	2	2,22
3 - Não concordo nem discordo	2	2,22
4 - Concordo em parte	16	17,78
5 - Concordo totalmente	68	75,56

Q15 - A introdução de equipamentos/utensílios mais modernos na empresa, ajudou para melhor qualidade do seu serviço.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
2 - Discordo em parte	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	15	16,67
5 - Concordo totalmente	70	77,78

Q16 - No seu setor, o trabalho em equipe aumentou nos últimos dez anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	1	1,11
2 - Discordo em parte	3	3,33
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	15	16,67
5 - Concordo totalmente	66	73,33
Não respondeu	1	1,11

Q17 - Seu grupo de trabalho empenha-se na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, o que há dez anos atrás não era prioridade.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
2 - Discordo em parte	4	4,44
3 - Não concordo nem discordo	2	2,22
4 - Concordo em parte	14	15,56
5 - Concordo totalmente	70	77,78

Q18 - Depois do Programa S.O.L., a qualidade e a produtividade do seu serviço aumentaram.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	2	2,22
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	5	5,56
4 - Concordo em parte	26	28,89
5 - Concordo totalmente	51	56,67
Não respondeu	1	1,11

Q19 - As metas previstas para o indicador S.O.L. são sempre realizadas.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	2	2,22
2 - Discordo em parte	9	10,00
3 - Não concordo nem discordo	7	7,78
4 - Concordo em parte	38	42,22
5 - Concordo totalmente	34	37,78

Q20 - Os treinamentos dados pela empresa aumentaram a qualidade do seu serviço.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	1	1,11
2 - Discordo em parte	5	5,56
4 - Concordo em parte	18	20,00
5 - Concordo totalmente	66	73,33

Q21 - Você sente-se mais responsável pela qualidade do trabalho do setor do que há dez anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	7	7,78
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	8	8,89
5 - Concordo totalmente	66	73,33

Q22 - Com a introdução do PCPP, você percebe que sua produtividade no trabalho aumentou.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	7	7,78
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	9	10,00
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	44	48,89

Q23 - Os empregados são mais respeitados como seres humanos, do que eram há dez anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	10	11,11
2 - Discordo em parte	6	6,67
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	20	22,22
5 - Concordo totalmente	49	54,44
Não respondeu	1	1,11

Q24 - Os direitos dos empregados são garantidos graças a ação do sindicato.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	21	23,33
2 - Discordo em parte	16	17,78
3 - Não concordo nem discordo	12	13,33
4 - Concordo em parte	29	32,22
5 - Concordo totalmente	10	11,11
Não respondeu	2	2,22

Q25 - A diretoria da empresa entende que a Comissão de Funcionários é um órgão legítimo de reivindicação dos funcionários.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	5	5,56
2 - Discordo em parte	15	16,67
3 - Não concordo nem discordo	9	10,00
4 - Concordo em parte	24	26,67
5 - Concordo totalmente	37	41,11

Q26 - Nos últimos dez anos, os conflitos no seu setor diminuíram.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	3	3,33
2 - Discordo em parte	6	6,67
3 - Não concordo nem discordo	9	10,00
4 - Concordo em parte	26	28,89
5 - Concordo totalmente	45	50,00
Não respondeu	1	1,11

Q27 - A opinião dos funcionários é levada em conta para a solução dos conflitos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	10	11,11
2 - Discordo em parte	10	11,11
3 - Não concordo nem discordo	6	6,67
4 - Concordo em parte	30	33,33
5 - Concordo totalmente	34	37,78

Q28 - A cooperação entre os colegas do setor é maior hoje do que há dez anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	5	5,56
2 - Discordo em parte	11	12,22
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	24	26,67
5 - Concordo totalmente	46	51,11

Q29 - As mudanças ocorridas na administração da empresa nos últimos dez anos incentivaram os funcionários a trabalhar com mais boa vontade.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	7	7,78
2 - Discordo em parte	4	4,44
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	19	21,11
5 - Concordo totalmente	52	57,78

Q30 - Depois das mudanças na empresa, os funcionários têm mais iniciativa e criatividade.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	3	3,33
2 - Discordo em parte	8	8,89
3 - Não concordo nem discordo	3	3,33
4 - Concordo em parte	27	30,00
5 - Concordo totalmente	49	54,44

Q31 - O seu trabalho aumentou nos últimos dez anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	7	7,78
2 - Discordo em parte	6	6,67
3 - Não concordo nem discordo	12	13,33
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	39	43,33
Não respondeu	1	1,11

Q32 - Os cursos e treinamentos são utilizados para estimular a participação dos funcionários na vida da empresa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	1	1,11
2 - Discordo em parte	2	2,22
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	14	15,56
5 - Concordo totalmente	68	75,56
Não respondeu	1	1,11

Q33 - Na Carris não existe democratização de informações.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	23	25,56
2 - Discordo em parte	15	16,67
3 - Não concordo nem discordo	12	13,33
4 - Concordo em parte	20	22,22
5 - Concordo totalmente	18	20,00
Não respondeu	2	2,22

Q34 - A comunicação entre chefe e subordinados melhorou nos últimos dez anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	3	3,33
2 - Discordo em parte	9	10,00
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	26	28,89
5 - Concordo totalmente	48	53,33

Q35 - A empresa aceita mais as sugestões dos funcionários do que há dez anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	5	5,56
2 - Discordo em parte	10	11,11
3 - Não concordo nem discordo	6	6,67
4 - Concordo em parte	24	26,67
5 - Concordo totalmente	45	50,00

Q36 - As suas opiniões só são ouvidas no que diz respeito ao seu trabalho.

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
1 - Discordo totalmente	16	17,78
2 - Discordo em parte	14	15,56
3 - Não concordo nem discordo	5	5,56
4 - Concordo em parte	36	40,00
5 - Concordo totalmente	18	20,00
Não respondeu	1	1,11

Q37 - Quando a empresa decide fazer alterações, os funcionários do setor alterado são consultados.

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
1 - Discordo totalmente	18	20,00
2 - Discordo em parte	16	17,78
3 - Não concordo nem discordo	7	7,78
4 - Concordo em parte	24	26,67
5 - Concordo totalmente	25	27,78

Q38 - A Carris adotou a administração participativa porque a empresa enfrentava uma crise financeira.

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
1 - Discordo totalmente	20	22,22
2 - Discordo em parte	6	6,67
3 - Não concordo nem discordo	28	31,11
4 - Concordo em parte	16	17,78
5 - Concordo totalmente	18	20,00
Não respondeu	2	2,22

Q39 - Você sente-se mais comprometido com o que é decidido no seu setor de trabalho do que há 10 anos.

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
1 - Discordo totalmente	6	6,67
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	20	22,22
5 - Concordo totalmente	51	56,67

Q40 - A participação ajudou a aumentar a confiança dos funcionários nas intenções e objetivos da empresa.

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
1 - Discordo totalmente	5	5,56
2 - Discordo em parte	7	7,78
3 - Não concordo nem discordo	7	7,78
4 - Concordo em parte	21	23,33
5 - Concordo totalmente	49	54,44
Não respondeu	1	1,11

Q41 - Você sente-se mais satisfeito em trabalhar na Carris hoje, do que há 10 anos.

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
1 - Discordo totalmente	5	5,56
2 - Discordo em parte	10	11,11
3 - Não concordo nem discordo	2	2,22
4 - Concordo em parte	16	17,78
5 - Concordo totalmente	57	63,33

Q42 - Você e seus colegas costumam pensar e discutir com a chefia sobre os objetivos e ações que se pretende alcançar.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	8	8,89
2 - Discordo em parte	8	8,89
3 - Não concordo nem discordo	12	13,33
4 - Concordo em parte	28	31,11
5 - Concordo totalmente	33	36,67
Não respondeu	1	1,11

Q43 - Você percebe que seus colegas acreditam mais no que ouvem nos corredores do que é comunicado formalmente na empresa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	24	26,67
2 - Discordo em parte	13	14,44
3 - Não concordo nem discordo	17	18,89
4 - Concordo em parte	21	23,33
5 - Concordo totalmente	15	16,67

Q44 - Você participa do PCPP por receio de perder o emprego.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	66	73,33
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	12	13,33
4 - Concordo em parte	5	5,56
5 - Concordo totalmente	1	1,11
Não respondeu	1	1,11

Q45 - A remuneração extra recebida a partir do PCPP não é o fator mais importante para aumentar a participação dos empregados.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	15	16,67
2 - Discordo em parte	11	12,22
3 - Não concordo nem discordo	11	12,22
4 - Concordo em parte	31	34,44
5 - Concordo totalmente	22	24,44

Q46 - Você dá mais importância em atingir as metas individuais do que as metas coletivas.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	28	31,11
2 - Discordo em parte	11	12,22
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	19	21,11
5 - Concordo totalmente	24	26,67

Q47 - O PCPP aumentou a cooperação entre os funcionários do setor.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	4	4,44
2 - Discordo em parte	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	27	30,00
5 - Concordo totalmente	49	54,44
Não respondeu	1	1,11

Q48 - O PCPP possibilitou maior integração entre as diversas áreas da empresa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	2	2,22
2 - Discordo em parte	6	6,67
3 - Não concordo nem discordo	12	13,33
4 - Concordo em parte	24	26,67
5 - Concordo totalmente	46	50,55

Q49 - A padronização das rotinas / ISO 9002 não deveria ser usada como indicador de avaliação do PCPP para a área administrativa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	11	12,22
2 - Discordo em parte	10	11,11
3 - Não concordo nem discordo	31	34,44
4 - Concordo em parte	18	20,00
5 - Concordo totalmente	19	21,11
Não respondeu	1	1,11

Q50 - A direção tem se mostrado disposta a negociar com a Comissão de Funcionários.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	3	3,33
2 - Discordo em parte	10	11,11
3 - Não concordo nem discordo	17	18,89
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	33	36,67
Não respondeu	2	2,22

Q51 - A participação na Carris é mais discurso do que prática.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	32	35,56
2 - Discordo em parte	19	21,11
3 - Não concordo nem discordo	6	6,67
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	8	8,89

Q52 - A administração da Carris é transparente e participativa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	4	4,44
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	30	33,33
5 - Concordo totalmente	43	47,78

Q53 - A Carris se preocupa em informar aos funcionários os projetos sociais que são desenvolvidos junto à comunidade.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
2 - Discordo em parte	3	3,33
3 - Não concordo nem discordo	3	3,33
4 - Concordo em parte	20	22,22
5 - Concordo totalmente	64	71,11

Q54 - Para o funcionário ter mérito reconhecido é necessário que ele tenha um padrinho político ou seja amigo do chefe, e isso prejudica a participação dos demais.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	48	53,33
2 - Discordo em parte	7	7,78
3 - Não concordo nem discordo	16	17,78
4 - Concordo em parte	8	8,89
5 - Concordo totalmente	11	12,22

Q55 - Você conhece os objetivos da empresa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	2	2,22
3 - Não concordo nem discordo	3	3,33
4 - Concordo em parte	27	30,00
5 - Concordo totalmente	58	64,44

Q56 - A chefia se empenha mais em mostrar quais são as metas e objetivos para o seu setor de trabalho, do que fazia há cinco anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	3	3,33
2 - Discordo em parte	2	2,22
3 - Não concordo nem discordo	6	6,67
4 - Concordo em parte	19	21,11
5 - Concordo totalmente	60	66,67

Q57 - Atualmente, planeja-se as atividades do setor para o longo prazo, o que há cinco anos não acontecia.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	4	4,44
2 - Discordo em parte	6	6,67
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	23	25,56
5 - Concordo totalmente	49	54,44

Q58 - O desenvolvimento das atividades do setor segue um planejamento prévio.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	5	5,56
2 - Discordo em parte	7	7,78
3 - Não concordo nem discordo	11	12,22
4 - Concordo em parte	23	25,56
5 - Concordo totalmente	44	48,89

Q59 - As mudanças ocorridas no seu setor de trabalho, depois do planejamento das atividades, melhorou seu desempenho profissional.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	7	7,78
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	6	6,67
4 - Concordo em parte	20	22,22
5 - Concordo totalmente	52	57,78

Q60 - No seu setor de trabalho, há planejamento para o atingimento dos objetivos que se quer alcançar.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
2 - Discordo em parte	5	5,56
3 - Não concordo nem discordo	1	1,11
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	59	65,56

Q61 - Hoje, o seu trabalho é mais planejado e controlado do que há cinco anos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
2 - Discordo em parte	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	13	14,44
5 - Concordo totalmente	72	80,00

Q62 - Você conhece as metas que devem ser atingidas na sua tarefa.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	1	1,11
4 - Concordo em parte	17	18,89
5 - Concordo totalmente	71	78,89

Q63 - As atividades são planejadas e acompanhadas por todos os funcionários do setor.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	7	7,78
2 - Discordo em parte	6	6,67
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	44	48,89

Q64 - Os resultados pretendidos através do planejamento das atividades do setor sempre são atingidos.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	4	4,44
2 - Discordo em parte	11	12,22
3 - Não concordo nem discordo	9	10,00
4 - Concordo em parte	49	54,44
5 - Concordo totalmente	17	18,89

Q65 - No seu setor, existem instrumentos/documentos que explicam 'o que' e 'como' a tarefa deve ser feita para alcançar os propósitos desejados.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	4	4,44
2 - Discordo em parte	4	4,44
3 - Não concordo nem discordo	3	3,33
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	54	60,00

Q66 - O desempenho do seu setor de trabalho é avaliado constantemente, o que há cinco anos não acontecia.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	6	6,67
2 - Discordo em parte	2	2,22
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	17	18,89
5 - Concordo totalmente	61	67,78

Q67 - Quando uma meta não é atingida, funcionários e chefia buscam juntos uma ação corretiva.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	7	7,78
2 - Discordo em parte	9	10,00
3 - Não concordo nem discordo	3	3,33
4 - Concordo em parte	25	27,78
5 - Concordo totalmente	45	50,00
Não respondeu	1	1,11

Q68 - Existem colegas no seu setor de trabalho que não se preocupam em atingir as metas propostas, e isso prejudica o grupo.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	13	14,44
2 - Discordo em parte	7	7,78
3 - Não concordo nem discordo	13	14,44
4 - Concordo em parte	20	22,22
5 - Concordo totalmente	36	40,00
Não respondeu	1	1,11

Q69 - As metas propostas para sua tarefa são difíceis de ser atingidas.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	40	44,44
2 - Discordo em parte	14	15,56
3 - Não concordo nem discordo	8	8,89
4 - Concordo em parte	15	16,67
5 - Concordo totalmente	10	11,11
Não respondeu	3	3,33

Q70 - A Carris deveria incluir em seu planejamento estratégico a ampliação do nível educacional de seus funcionários.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	9	10,00
2 - Discordo em parte	4	4,44
3 - Não concordo nem discordo	4	4,44
4 - Concordo em parte	24	26,67
5 - Concordo totalmente	48	53,33
Não respondeu	1	1,11

Q71 - É necessário um plano de carreira que dê condições aos funcionários de progressão por mérito.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	3	3,33
2 - Discordo em parte	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	2	2,22
4 - Concordo em parte	9	10,00
5 - Concordo totalmente	75	83,33

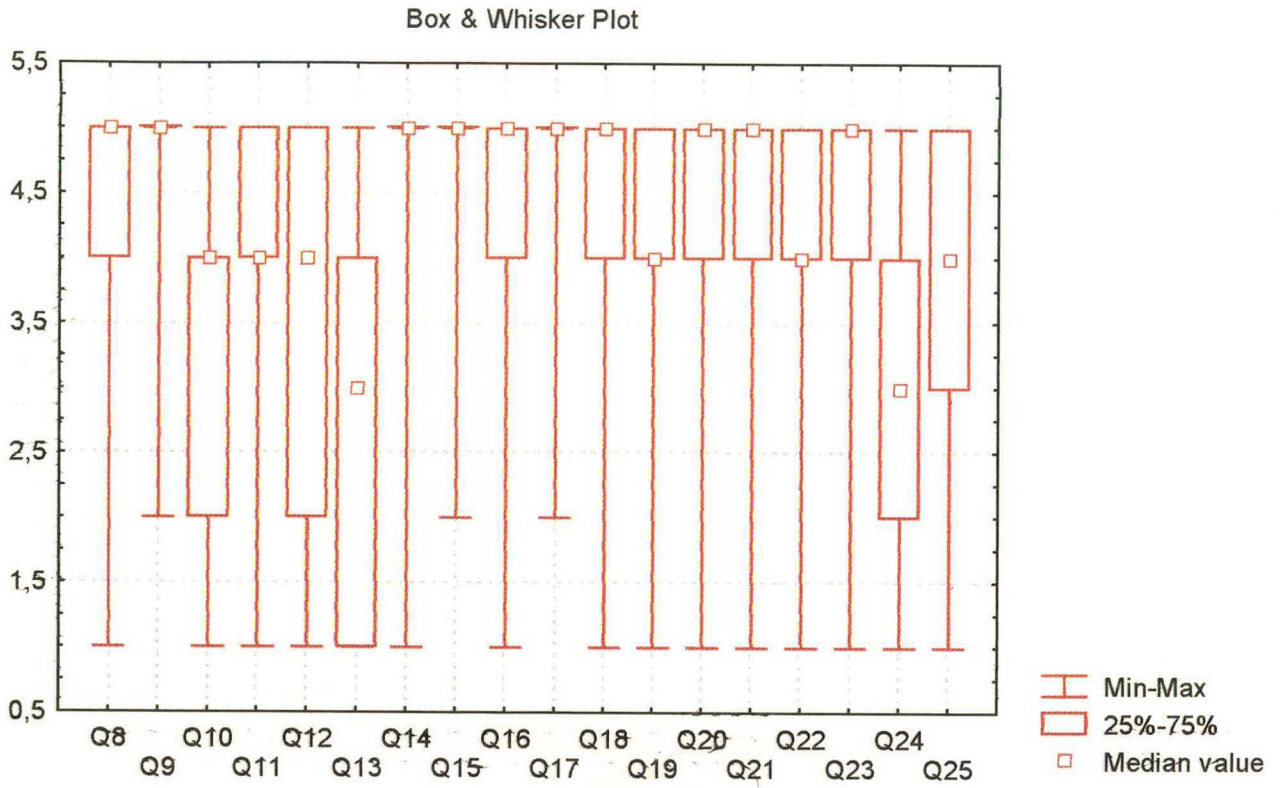
Q72 - Você sabe utilizar o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) da Carris.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	24	26,67
2 - Discordo em parte	10	11,11
3 - Não concordo nem discordo	14	15,56
4 - Concordo em parte	22	24,44
5 - Concordo totalmente	18	20,00
Não respondeu	2	2,22

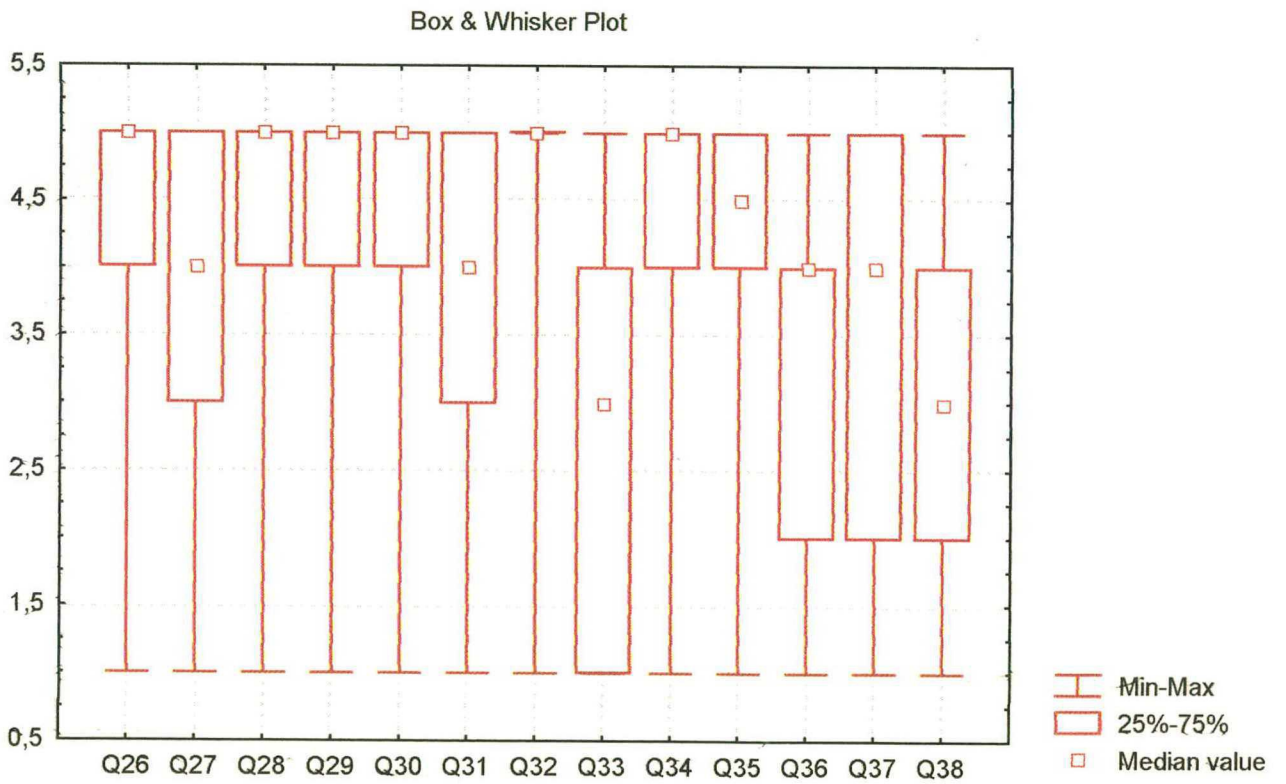
Q73 - A diretoria da empresa deveria permitir maior participação dos funcionários nas decisões que os afetam direta e indiretamente.

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
1 - Discordo totalmente	3	3,33
2 - Discordo em parte	1	1,11
3 - Não concordo nem discordo	7	7,78
4 - Concordo em parte	24	26,67
5 - Concordo totalmente	55	61,11

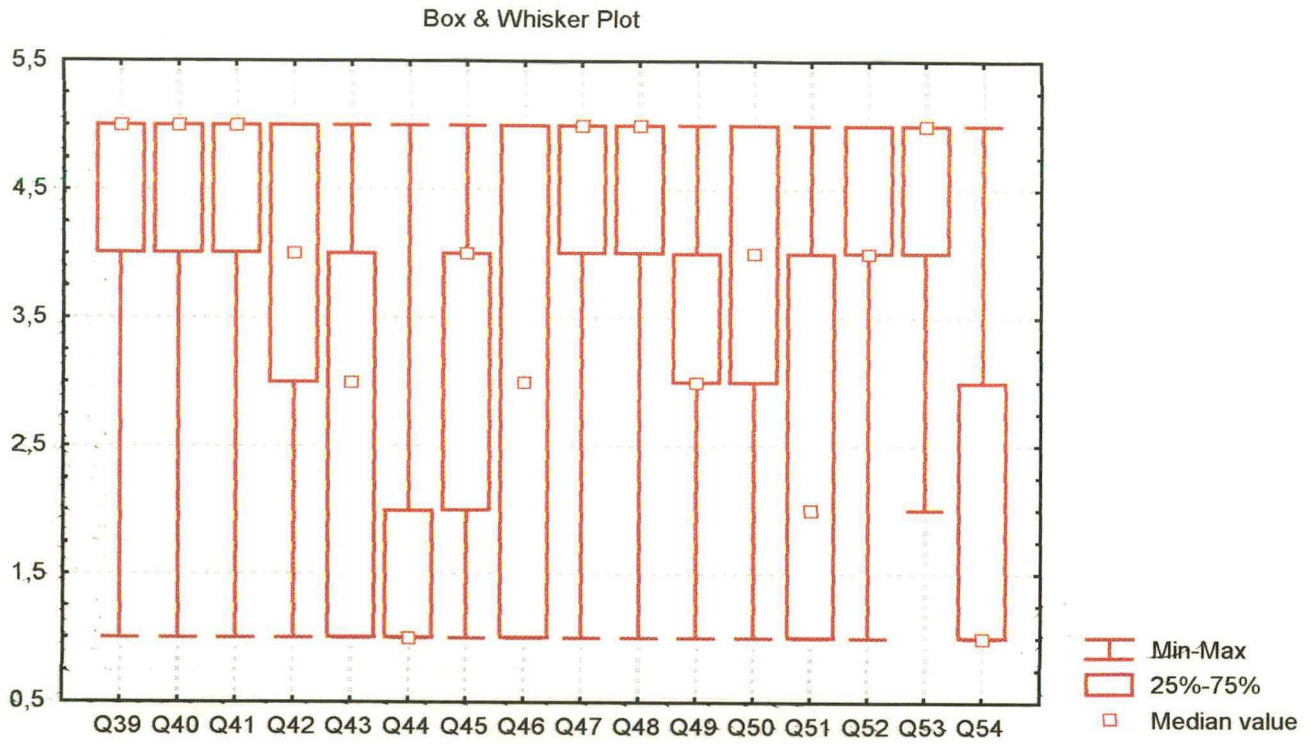
Descrição Gráfica do módulo 2: Q08-Q25



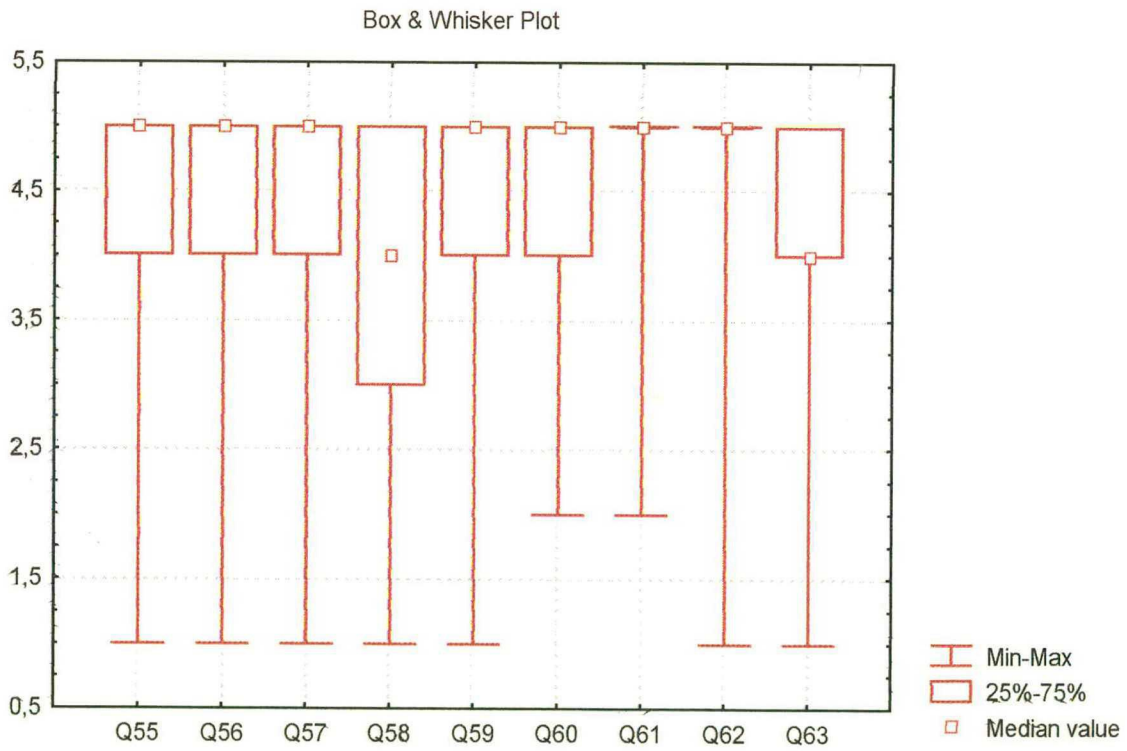
Descrição Gráfica do módulo 3: Q26-Q38



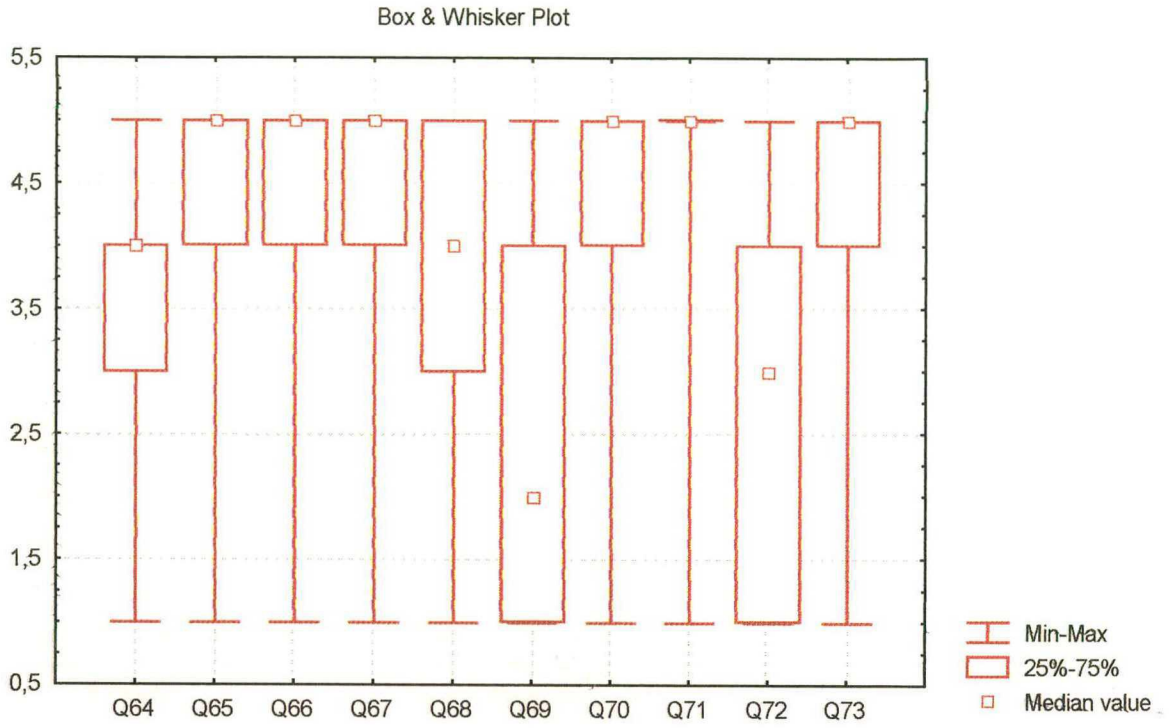
Continuação da Descrição Gráfica do módulo 3: Q39-Q54



Descrição Gráfica do módulo 4: Q55-Q63



Continuação da Descrição Gráfica do módulo 4: Q64-Q73



Cruzamentos de questões:

1) Q15 x Q17

Q15	Q17				Total
	2	3	4	5	
2	0	0	1	0	1
3	0	0	0	4	4
4	1	1	4	9	15
5	3	1	9	57	70
Total	4	2	14	70	90

2) Q17 x Q20

Q17	Q20				Total
	1	2	4	5	
2	1	0	2	1	4
3	0	0	2	0	2
4	0	2	4	8	14
5	0	3	10	57	70
Total	1	5	18	66	90

3) Q26 x Q28

Q26	Q28					Total
	1	2	3	4	5	
1	1	1	0	0	1	3
2	2	2	0	2	0	6
3	1	4	0	3	1	9
4	1	1	3	8	13	26
5	0	2	1	11	31	45
Total	5	10	4	24	46	89

4) Q39 x Q40

Q39	Q40					Total
	1	2	3	4	5	
1	2	1	0	3	0	6
2	0	2	1	2	0	5
3	0	1	4	1	2	8
4	1	2	2	7	8	20
5	2	1	0	8	39	50
Total	5	7	7	21	49	89

5) Q51 x Q52

Q51	Q52					Total
	1	2	3	4	5	
1	1	3	0	4	24	32
2	1	0	2	7	9	19
3	0	0	2	4	0	6
4	0	2	2	14	7	25
5	2	0	2	1	3	8
Total	4	5	8	30	43	90

6) Q56 x Q67

Q56	Q67					Total
	1	2	3	4	5	
1	2	0	0	0	1	3
2	0	2	0	0	0	2
3	1	0	1	2	1	5
4	1	3	2	8	5	19
5	3	4	0	15	38	60
Total	7	9	3	25	45	89

7) Q63 x Q68

Q63	Q68					Total
	1	2	3	4	5	
1	1	1	0	3	2	7
2	2	1	0	0	2	5
3	0	1	3	2	3	9
4	1	2	5	5	12	25
5	9	2	5	10	17	43
Total	13	7	13	20	36	89

8) Q73 x Q36

Q73	Q36					Total
	1	2	3	4	5	
1	1	1	0	1	0	3
2	0	0	0	0	1	1
3	2	0	0	2	3	7
4	4	3	1	12	3	23
5	9	10	4	21	11	55
Total	16	14	5	36	18	89