

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO ACERCA DO MODELO
ADOTADO PELA COMPANHIA ENERGÉTICA DO RIO GRANDE DO NORTE
(COSERN)**

Maryla Nelson Fonseca

**NATAL
2004**

MARYLA NELSON FONSECA

**ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO ACERCA DO MODELO
ADOTADO PELA COMPANHIA ENERGÉTICA DO RIO GRANDE DO NORTE
(COSERN)**

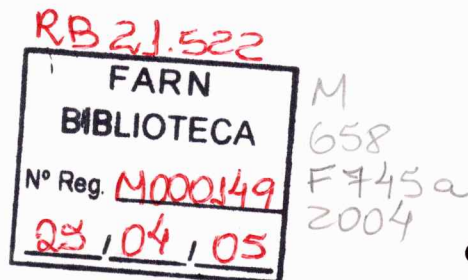
Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração com Habilitação
em Marketing da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração com
Habilitação em Marketing

Orientador:

Carlos Antônio de Lima Moreira, M.Sc

NATAL

2004



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Fonseca, Maryla Nelson

Administração participativa: em estudo acerca do modelo adotado pela
Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN) / Maryla Nelson
Fonseca. __ Natal: FARN, 2004.
44p.

Orientador: Carlos Antônio de Lima Moreira (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Marketing) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de empresas - Monografia
2. Administração participativa – Monografia
3. COSERN – Gestão administrativa I. Monografia

RN/FARN/BC

CDU 658

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

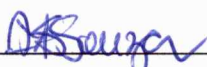
**ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO ACERCA DO MODELO
ADOTADO PELA COMPANHIA ENERGÉTICA DO RIO GRANDE DO NORTE
(COSERN)**

Maryla Nelson Fonseca

Monografia apresentada e aprovada em ____ de ____ de ____, pela banca
examinadora composta pelos seguintes membros

Carlos Antônio de Lima Moreira, M.Sc
Orientador

Catarina da Silva Souza, M.Sc
Membro examinador


Ana Maria da Silva Souza, M.Sc
Membro examinador

Natal, ____ de ____ de ____.

Aos meus pais Joseliudo e Marisa, dedico este trabalho como resultado do meu esforço e também do apoio, oportunidade e confiança que deles recebi.

À minha sobrinha Priscilla Paula.

Aos meus irmãos Roosevelt e Alice.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero fazer um agradecimento especial a Carlos Antônio de Lima Moreira, meu orientador, que foi meu companheiro nas diferentes fases do trabalho, pelo constante apoio, incentivo, atenção e disponibilidade, paciência, ensinamentos e acima de tudo pela confiança de acreditar que tudo daria certo.

Aos meus pais, Joseliudo e Marisa, aos meus irmãos, Alice e Roosevelt, e à minha sobrinha Priscilla Paula, pela dedicação e amor sem restrições, os mais sinceros e profundos agradecimentos.

À minha amiga Mariziane Carvalho pelo apoio e colaboração demonstrados durante este trabalho.

A Judson Solano, pelo incentivo, compreensão, apoio e todo carinho dedicado na reta final deste trabalho.

A todos os profissionais da COSERN que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa. Em especial a Orlando Bonelli e Silvana Jales pela permissão e colaboração dispensada durante todo o meu período de estágio na empresa.

A todos os colegas do curso de Administração com Habilitação em Marketing, pelos momentos de estudo e descontração que juntos desfrutamos.

Agradeço à professora Ana Maria Sousa pela disponibilidade para orientar-me na parte metodológica deste trabalho.

A todo o corpo docente e administrativo da FARN, qual devemos a nossa formação científica, fruto do seu profissionalismo e paciência.

E por fim, agradeço a Deus por me dar força e saúde para alcançar este objetivo.

"Para que possam sobreviver, os líderes devem deixar de ser os condutores autoritários do passado e converter-se em integrantes das equipes do futuro." (*Peter Drucker*) .

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo analisar se o modelo de participação adotado pela Companhia Energética do Rio Grande do Norte contribui para que haja comprometimento organizacional. A metodologia empregada foi o estudo de caso descritivo, com análise quantitativa baseada em um questionário composto por dezesseis questões fechadas, aplicado junto aos empregados da organização. Os dados foram tratados através do programa Excel com a elaboração de tabelas. Os resultados demonstram que a empresa realmente incentiva práticas participativas e que é de fundamental importância a participação dos empregados na elaboração do planejamento organizacional. Como forma de nortear a melhoria contínua do modelo de administração participativa adotado, recomenda-se que os resultados deste estudo sejam utilizados pela gestão administrativa da empresa.

Palavras-chave: administração participativa, participação, comprometimento.

ABSTRACT

The present monograph has for objective to analyze if the model of participation adopted for the Energy Company of the Rio Grande do Norte contributes some how, to improve organization commitment. The employed methodology was the study of descriptive case, with quantitative analysis based in a composed questionnaire for sixteen closed questions, applied together the employees of the organization. The data had been treated through the Excel program with the table elaboration. The results demonstrate that the company really stimulates participatives practical and that it is of basic importance the participation of the employees in the elaboration of the organizacional planning. As form to guide the continuous improvement of the adopted model of participative administration, it recomendated that the results of this study are used by the administrative management of the company.

Word-key: participative administration, participation, commitment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Processo Contínuo de Comportamento do Líder.....	26
FIGURA 2 - Fluxo de Comunicação entre o Gerente e o Colaborador	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - As Bases Sociais da Participação	23
--	-----------

LISTA DE SIGLAS

ABRADEE: Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica

ANELL: Agência Nacional de Energia Elétrica

BANORTE: Fundação Manoel Baptista da Silva de Seguridade Social

CELPOS: Fundação Celpe de Seguridade Social

CFLNB: Companhia Força e Luz Nordeste do Brasil

CHESF: Companhia Hidroelétrica do São Francisco

COELBA: Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia

COMENSA: Companhia de Melhoramentos Mossoró S.A.

COSERN: Companhia Energética do Rio Grande do Norte

ELETROBRÁS: Centrais Hidrelétricas Brasileiras S.A.

FACHESF: Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social

FAELCE: Fundação Coelce de Assistência e Seguridade Social

FIERN: Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte

FUNCASAL: Fundação Casal de Seguridade Social

IBERDROLA: Iberdrola Energia S.A.

JUCERN: Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Grau de Participação do Empregado	32
TABELA 02 – Participação nos Lucros e Resultados da Empresa.....	32
TABELA 03 – Recebimento de Idéias e Sugestões dos Empregados	33
TABELA 04 – Participação nas Decisões	33
TABELA 05 – Relacionamento Interpessoal	34
TABELA 06 – Iniciativas Voltadas à Motivação da Participação dos Empregados	35
TABELA 07 – Participação do Empregado na Elaboração do Planejamento da Empresa	36
TABELA 08 – Manutenção de Informações Quanto aos Assuntos Referentes à Empresa	36
TABELA 09 – Estilo de Liderança do Gerente e/ou Gestor	37
TABELA 10 – Grau de Comprometimento com o Trabalho	38
TABELA 11 – Avaliação do Modelo de Gestão Participativa	38
TABELA 12 – Perfil dos Empregados Entrevistados.....	39

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE SIGLAS

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA COMPANHIA ENERGÉTICA DO RIO GRANDE DO NORTE (COSERN).....	15
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O PARADGIMA DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA.....	20
2.1.1 Origem.....	20
2.1.2 Conceitos	21
2.1.3 Tipos de Participação	23
2.1.4 Estratégias de Participação	24
2.1.4.1 Aprimoramento da Informação	24
2.1.4.2 Participação no Processo Decisório.....	25
2.2 A GERÊNCIA PARTICIPATIVA	25
2.2.1 Comunicação entre o Superior e o Subordinado.....	26
2.2.2 Delegação como Instrumento de Liderança.....	27
2.3 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NA COSERN.....	28

3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	30
3.3 COLETA DE DADOS	31
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	32
4.1 DADOS AVALIATIVOS	32
4.2 PERFIL DOS EMPREGADOS ENTREVISTADOS	39
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

A chamada globalização gerou uma série de mudanças na ordem econômica mundial, com profundas repercussões nas relações de trabalho dos diferentes países. As estratégias gerenciais inspiradas no modelo participativo pretendem estabelecer novos compromissos com os trabalhadores, substituindo o rígido controle do processo de trabalho por estratégias mais sutis de motivação.

As empresas vêm buscando o envolvimento de seus trabalhadores através da participação no trabalho. Temos, assim, o resgate do discurso participativo, presente nas organizações produtivas desde os clássicos experimentos de Elton Mayo. Agora, existe a compreensão de que não basta motivar o trabalhador para que ele produza; a própria concepção da organização da produção requereria um trabalhador participativo.

O termo gestão participativa vem ganhando cada vez mais importância em empresas e organizações preocupadas com o aperfeiçoamento de suas estratégias de gestão. Nesse cenário, personagens como o patrão autoritário e o funcionário submisso saem de cena para dar lugar a uma nova forma de relação - mais democrática e produtiva - no ambiente de trabalho.

Assim, a presente proposta de estudo compreende o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto o modelo de participação adotado pela Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN) contribui para que haja comprometimento organizacional?

Por sua vez, o objetivo do estudo consiste em analisar se o modelo de participação adotado pela COSERN contribui para que haja comprometimento organizacional. Tomando-se como base a literatura existente acerca da temática, desenvolveu-se o referencial teórico. Finalmente, optou-se por um tipo de pesquisa descritiva exploratória/estudo de caso. O universo abrange 324 (trezentos e vinte e quatro) pessoas entre gerentes, gestores e empregados. Por sua vez, a amostra engloba 70 (setenta pessoas) pessoas. Quanto ao instrumento de coleta de dados, escolheu-se o questionário. A análise dos dados realizou-se conforme procedimentos preestabelecidos na metodologia.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Vivencia-se a era do capital humano, em que habilidades e conhecimentos não só passaram a fazer parte do estoque de capital do mundo, mas se tornaram seus principais componentes.

Uma das principais diretrizes que deve nortear as organizações é a capacidade de identificar o potencial de criatividade e inovação que existe na inteligência de todos os empregados. O sucesso ou o fracasso de uma empresa depende, sobretudo, da sensibilidade das pessoas que ocupam cargos de comando em conhecer e identificar o desenvolvimento, na sua equipe, do conjunto de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que sejam atingidos os objetivos de suas áreas e os da empresa como um todo.

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base. A eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. Os recursos humanos são determinantes, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos.

Na Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN), verifica-se a presença de um sistema de gestão participativa através do qual os empregados desempenham suas funções utilizando-se de suas habilidades e criatividade.

Diante do contexto exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto o modelo de participação adotado pela COSERN contribui para que haja comprometimento organizacional?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA COMPANHIA ENERGÉTICA DO RIO GRANDE DO NORTE (COSERN)

A COSERN, concessionária de serviço público de energia elétrica, tem por objetivo estudar, projetar, construir e explorar os sistemas de produção, transmissão, transformação, distribuição e comercialização de energia elétrica e outras fontes alternativas de energia, renováveis ou não, além de outros serviços correlatos que lhe venham a ser concedidos ou

autorizados por qualquer título de direito. Criada pela Lei Estadual n.º 2.721, de 14 de dezembro de 1961, regulamentada pelo Decreto Estadual n.º 3.878, de 8 de janeiro de 1962 e autorizada a funcionar como empresa de energia elétrica pelo Decreto Federal n.º 1.302, de 03 de agosto de 1962 (Contrato de Concessão e Distribuição, 1997). Seus atos constitutivos estão arquivados na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte (JUCERN), sob o n.º 24300000502, datado de 27 de junho de 1962. Com a finalidade de eletrificar todo o Estado, tendo a energia produzida pela Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF), a COSERN iniciou a construção de linhas e redes no interior do Estado, já que na capital os serviços de energia elétrica estavam sob a responsabilidade da Companhia Força e Luz Nordeste do Brasil (CFLNB). Já em 1968, com 47 municípios energizados e 44.157 consumidores, a COSERN com o apoio da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (ELETROBRÁS), incorporou a seu patrimônio a CFLNB, o mesmo ocorrendo com a Companhia de Melhoramentos Mossoró S.A. (COMENSA) em 1972.

Privatizada em 12 de dezembro de 1997, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, a COSERN foi adquirida pelo consórcio formado pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA), Guaraniana S.A. e UPTICK Participações S.A., pelo preço de R\$ 676.400.000,00 (seiscentos e setenta e seis milhões e quatrocentos mil reais).

A COELBA é uma sociedade anônima de capital aberto, concessionária de serviço público de energia elétrica para o Estado da Bahia. Foi privatizada em 31 de julho de 1997, tendo como acionista controlador a Guaraniana S.A.

A Guaraniana é uma sociedade anônima de capital aberto, que tem como objetivo principal a participação acionária em outras sociedades, como sócio ou acionista controlador, formada de capital brasileiro e espanhol. O capital espanhol está representado pela Iberdrola Investimentos Sociedade Unipessoal Ltda., empresa pertencente ao Grupo IBERDROLA, uma das principais empresas elétricas da Europa e com destacada posição entre as empresas daquele país, que conta também com a IBERDROLA ENERGIA S.A. como uma de suas subsidiadas.

À IBERDROLA cabe a operação das empresas adquiridas ou a serem adquiridas, pela Guaraniana. Do lado brasileiro, detentor de 75% do seu capital, conta com a presença da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) e, ainda, da Brasilcap Capitalização S.A., Fundo Mútuo de Investimentos S. A., todos integrantes do sólido conglomerado Banco do Brasil, com destacada atuação no mercado financeiro, inclusive no exterior. A UPTICK Participações S. A. é uma empresa de capital aberto, composta por

fundos de pensões das regiões norte e nordeste: Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social (FACHESF), Fundação Celpe de Seguridade Social (CELPOS), Fundação Coelce de Assistência e Seguridade Social (FAELCE), Fundação Assistencial e Seguridade Social dos Empregados da Cosern (FASERN), Fundação Casal de Seguridade Social (FUNCASAL) e Fundação Manoel Baptista da Silva de Seguridade Social (BANORTE).

Em todas as mudanças adotadas pela empresa após a privatização, esteve sempre presente a preocupação com a melhoria do atendimento e da qualidade dos serviços prestados. As agências de atendimento foram modernizadas, estando integradas através da rede corporativa. O teleatendimento gratuito 0800 701 0800 foi ampliado e totalmente reestruturado com abrangência em todo o Estado.

Neste período, o número de consumidores saltou de 600 mil para 775 mil, representando um crescimento de 29,2%, refletindo os esforços de levar energia a todos os locais do Estado.

As pesquisas de opinião realizadas tanto pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), como pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN) e Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), mostram que os serviços prestados pela empresa vêm sendo bem avaliados pelos clientes. Nas pesquisas da FIERN, a COSERN sempre esteve nas melhores posições. Na última pesquisa divulgada em dezembro de 2003 obteve a maior média dentre todos os serviços públicos do Estado, com 88,2% de aprovação.

A COSERN investiu nesses últimos cinco anos o valor de 257,8 milhões de reais que correspondem ao investimento que a Companhia, quando estatal, realizaria em 15 anos, considerando-se a média dos investimentos realizados nos três anos anteriores à privatização.

A empresa adota um sistema de gestão participativa que requer não só a participação dos empregados na definição do planejamento e definição das metas e objetivos, mas também que os mesmos estejam sempre informados. Por isso, além das comunicações de caráter geral, veiculadas por informativo interno, avisos comunicações via e-mail, entre outras, a diretoria da empresa, trimestralmente reúne todos os empregados para informá-los sobre os resultados alcançados, o posicionamento dos indicadores e a performance geral da empresa. Esta prática promove a valorização das pessoas quando permite que elas participem das decisões e opinem sobre os rumos da empresa.

O sucesso da COSERN deve-se também à contribuição e dedicação de seus empregados e, por esta razão, a empresa também investe no bem-estar dos mesmos. As ações orientadas à melhoria do clima interno da Empresa tiveram especial destaque em 2002 e 2003. Entre elas podemos destacar a implantação da "Ginástica Laboral", o campeonato de futebol, a criação do Espaço Cultural COSERN contendo bibliotecas, salas de descanso, TV, informática com acesso à Internet e ambiente para exposição de trabalhos e obras culturais, e a realização da 1ª Pesquisa de Clima Organizacional. É relevante destacar que 95% dos funcionários responderam a esta pesquisa, e 99% responderam que estão comprometidos com a empresa, identificando-se com a visão, a missão e os objetivos da COSERN. A opinião geral foi excelente, representada pelo índice de aprovação de 82%.

No que diz respeito ao relacionamento com a comunidade, dentro da sua responsabilidade social, pode-se destacar: convênio com a Liga Norte rio grandense Contra o Câncer; Projeto Casa da Ribeira; publicação de livros (Terra Potiguar, Caminhos da Arte, Rio Grande do Norte: Imagem e Palavra); Oficina de Música Casa Talento; Concertos de Natal (Bibi canta e conta Piaf; Bibi vive Amália; Bibi Muito Especial), com a atriz Bibi Ferreira em 2000, 2001 e 2002; Casa do Menor Trabalhador; reestruturação interna do Teatro Alberto Maranhão; Oratório de Santa Luzia; espetáculo com a bailarina Ana Botafogo e a cantora Selma Reis.

Com relação a premiações, importa registrar, o Premio Abradee 2003 (5º lugar em Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do Nordeste, 3º lugar em Maior Evolução no Desempenho, 1º lugar em Melhor Avaliação pelo Cliente e 1º lugar em Responsabilidade Social); Prêmio Abradee 2002 (2º lugar em Melhor Gestão Econômico – Financeira do Brasil, 5º lugar em Responsabilidade Social); Prêmio Abradee 2001 (1º lugar em Melhor Distribuidora da Região Nordeste; 1º lugar em Melhor Gestão Econômico – Financeira do Brasil e finalista em Responsabilidade Social); Prêmio Abradee 2000 (1º lugar em Maior Evolução de Desempenho e 3º lugar em Melhor Gestão Econômico Financeira do Brasil); Revista Eletricidade Moderna (Maior Evolução de Desempenho em 2002); Instituto Miguel Calmón (Melhor Concessionária Pública do Nordeste em 2001); Fundação Instituto Miguel Calmón (1º lugar como a Melhor Empresa de Concessão Pública dos Estados da Paraíba e Rio Grande do Norte em 2002).

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar se o modelo de participação adotado pela COSERN contribui para que haja comprometimento organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o modelo de participação utilizado pela empresa;
- Identificar os principais pontos positivos e negativos acerca do modelo de participação;
- Conhecer as ações desenvolvidas pela empresa, no sentido de valorizar a participação dos empregados; e
- Identificar o nível de aceitação do modelo de participação, por parte dos empregados da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente proposta de estudo justifica-se primeiramente pelo fato de a pesquisadora ter realizado um estágio na COSERN, uma empresa que adota um estilo de gestão participativa. Em segundo lugar, pela oportunidade de aprofundar o estudo acerca do assunto. Em terceiro lugar, pela oportunidade de obter a complementação da formação acadêmica. Finalmente, acredita-se que o estudo possibilitará reflexões em torno dos atuais modelos de gestão participativa, servindo de fonte de consulta para posteriores pesquisas, envolvendo a temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Em decorrência da globalização, da geração de diversas mudanças na ordem econômica mundial e com as profundas repercussões no âmbito das relações de trabalho de diferentes países, as empresas vêm buscando o envolvimento de seus trabalhadores através da participação.

Segundo Motta (1991, p. 148),

A preocupação com formas participativas de gerência acentuou-se ultimamente em função não só da busca de formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também da tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizacional cada vez mais complexo.

Por tratar-se de um tema bastante amplo, a administração participativa tem sido abordada de forma recorrente na literatura e cuja origem se relaciona com a luta dos cidadãos pela democracia que, a partir da Segunda Guerra Mundial, assumiu forma concreta despertando o interesse das organizações e empresas preocupadas com o aperfeiçoamento de suas estratégias de gestão.

2.1.1 Origem

Surgida desde a Antigüidade, a administração participativa ou a idéia de participação foi inventada pelos gregos com o nome de democracia e passou a ser disseminada no mundo a partir da Segunda Guerra Mundial, entrando em exercício de mudança valorizada nas organizações.

Mendonça citado por Ferreira (1997, p. 130), afirma que “o conteúdo ideológico da moderna concepção de participação remonta às doutrinas sociais do século XIX, surgidas com a Revolução Industrial”. Joseph Prodhon propôs uma sociedade organicamente autônoma, constituída de auto-administrados, defendendo a distribuição da propriedade coletiva entre os trabalhadores. A partir disso, nascia a autogestão, palavra traduzida literalmente do termo francês *autogestion*.

Segundo Guillerm e Bourdet citado por Ferreira (1997, p. 131),

A idéia passou a ser amplamente discutida no ambiente sócio-político-econômico e, conseqüentemente, no empresarial, podendo ser definida como um método que torna o conjunto do corpo social capaz de exercer sua liberdade, a cada instante.

Após o tratamento da origem da administração participativa, torna-se pertinente discorrer acerca de alguns conceitos do termo.

2.1.2 Conceitos

Pode-se dizer que a administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações. Considerada um dos campos mais complexos da administração moderna, envolvendo vários conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário, a administração participativa tem a sua definição explicitada por diferentes autores.

Segundo Chiavenato (1994, p. 67), “A administração participativa constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta”.

Percebe-se pois que, a administração participativa constitui a evolução do processo democrático, baseado, sobretudo no consenso em que prevalece o resultado do esforço coletivo nas negociações.

De acordo com Plunkett e Fournier, citado por Ferreira (1997, p.129),

A administração participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado.

Na visão dos dois autores supracitados, a intenção da administração participativa é fazer com que as pessoas certas façam as verdadeiras decisões, ou seja, as decisões embora

tenham a participação de vários indivíduos da organização, deverão ser feitas de forma responsável por profissionais que realmente dominem o problema em questão.

Denominada de gestão compartilhada, a administração participativa é definida por Carvalho (1995, p. 53) como “um processo exercido sobre determinado grupo de trabalho, visando obter, espontaneamente, de seus membros, a máxima eficiência do esforço conjugado com vistas à consecução das metas propostas a esse mesmo grupo”.

Por sua vez, Maximiano (1995, pp. 19-20) define que “a administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas”.

Torna-se notório pois, que a adoção da administração participativa possibilita o aprimoramento da satisfação e da motivação no trabalho, que, por sua vez, resulta na melhoria do desempenho e da competitividade da organização.

Considerando o homem como um ser social, é preciso acentuar a necessidade de relacionar-se com os outros indivíduos da organização na qual estão inseridos e de sentir-se parte responsável e valorizada no processo decisório ocasionado muitas vezes pelo envolvimento mental e emocional ou mesmo pela motivação para contribuir.

Com base nisso, Bordenave (1994, p. 16) afirma que “a participação não é somente um instrumento para a solução de problemas mas, sobretudo, uma necessidade fundamental do ser humano, como são a comida, o sono e a saúde”.

Por outro lado, Davis e Newstrom (1989) afirmam que “a participação consiste no envolvimento mental e emocional de pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e dividir suas responsabilidades”.

Nas organizações a participação nas decisões importantes, bem como na formulação dos objetivos, pode se tornar um bom motivo para que os empregados se comprometam mais com os assuntos organizacionais. Uma vez que os membros de um grupo percebem que o objetivo da ação é relevante para os seus próprios objetivos e concordam com a necessidade de alguma mudança, a participação se torna bem mais intensa.

Como forma de explicitar as causas e consequências da participação no mundo organizacional apresenta-se, abaixo o Quadro 1:

QUADRO 1

Bases Sociais da Participação

CAUSA	CONSEQUÊNCIA
• Democratização das relações sociais	• Novo relacionamento social mando-subordinação
• Desenvolvimento da consciência de classe e do agrupamento profissional entre trabalhadores	• Agregação mais acentuada de interesses
• Aumento do nível educacional	• Novas aspirações profissionais
• Velocidade das mudanças	• Desatualização mais rápida das estruturas estabelecidas
• Intensidade da comunicação	• Acentuação dos mimetismos e pressões ideológicas

FONTE: Adaptado de Motta (1991, p. 148).

Embora seja uma necessidade básica do homem, a participação não é um processo espontâneo, ou seja, é uma habilidade que precisa ser ensinada e aperfeiçoada à medida que produza a eficácia organizacional e o desenvolvimento pessoal.

2.1.3 Tipos de Participação

A participação pode ser classificada em dois tipos:

- a) *Participação direta*: dirigida à pessoa individualmente considerada;
- b) *Participação indireta*: destinada aos trabalhadores coletivamente considerados.

A participação direta originou-se nos Estados Unidos, sendo entendida como um estilo gerencial, obtendo desenvolvimento e grande aceitação nesse país.

Segundo Park; Bonis; Abud (2002, p. 195),

A participação direta tem por objetivo manter a harmonia organizacional, esclarecendo aos indivíduos da organização quais os objetivos e metas dela, para que, desta forma, os esforços dos trabalhadores sejam canalizados de forma correta, trazendo resultados positivos à empresa.

Por sua vez, a participação indireta tem origem e desenvolvimento nos países europeus, relacionando-se com o sistema de governo da empresa. Tem tomado grandes proporções nas empresas modernas.

Neste sentido, Park; Bonis; Abud (2002, p. 191) comentam que:

A gestão contemporânea trouxe em seu bojo a participação de trabalhadores tanto nas decisões como nas tarefas e resultados da empresa. Seja por intermédio de sindicatos profissionais, aflições ou mesmo de agrupamentos internos, a participação e luta pelo poder são processos inerentes ao desenvolvimento das organizações.

Contudo, a participação não é somente uma consulta de cima para baixo. Representa o verdadeiro envolvimento das pessoas na tomada de decisão que resulta em alto desempenho profissional, aumento de produtividade e satisfação pessoal.

Após conhecermos alguns conceitos de administração participativa e os tipos de participação existentes, torna-se relevante referir-se a algumas estratégias de participação que podem ser utilizadas nas empresas que adotam o referido modelo.

2.1.4 Estratégias de Participação

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com os funcionários, mas também com os clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente distribuidores ou concessionárias da organização.

2.1.4.1 Aprimoramento da informação

As estratégias participativas baseadas na informação procuram aperfeiçoar os canais de comunicação com funcionários, clientes e outras pessoas que têm algum tipo de envolvimento ou interesse na organização. “Na perspectiva empresarial a comunicação pode ser caracterizada como sendo a transmissão de idéias, visando integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos da unidade”. (Carvalho e Serafim, 1995, p. 78)

No caso da comunicação com clientes, as empresas utilizam formas diversificadas, como por exemplo, os serviços de atendimento ao cliente e os formulários de avaliação do produto ou serviço. Por sua vez, a comunicação com os funcionários proporciona-se através

dos programas de sugestões, das pesquisas de clima organizacional, das reuniões de funcionários com os gerentes e do contato direto dos dirigentes com seus auxiliares.

No que se refere à redução da distância social, o aprimoramento da comunicação permite a diminuição da diferenciação entre as classes operacionais.

2.1.4.2 Participação no Processo Decisório

À medida que as pessoas passam a ser consultadas sobre a solução de problemas e auxiliam a tomada de decisões, percebe-se que o envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Distinguem-se três níveis de decisões, a saber:

a) *Decisões independentes* – são tomadas por gerentes, supervisores ou indivíduos que não ocupam cargo gerencial. São decisões tomadas unilateralmente, sem a necessidade de discussão, informação ou acordo do grupo. Sua finalidade é acelerar o processo de resolver os problemas.

b) *Decisões colaborativas* – são decisões tomadas por gerentes individuais ou grupo de pessoas, a quem foi dada a responsabilidade e autoridade para isso. Contudo, estas decisões não devem ser impostas e precisam de discussão, participação e aconselhamento das pessoas que serão afetadas por elas.

c) *Decisões delegadas* – são tomadas pela pessoa que recebeu poderes para tal ação e não precisam ser aprovadas ou revistas pela administração.

As organizações modernas, que utilizam o modelo de gestão participativa devem voltar as suas atenções no ser humano, funcionando com um sistema aberto de pessoas com relativo grau de liberdade que participam com criatividade, inteligência e responsabilidade no compartilhamento de decisões. No próximo tópico, discorreremos sobre como ocorre a atividade da gerência participativa nessas organizações.

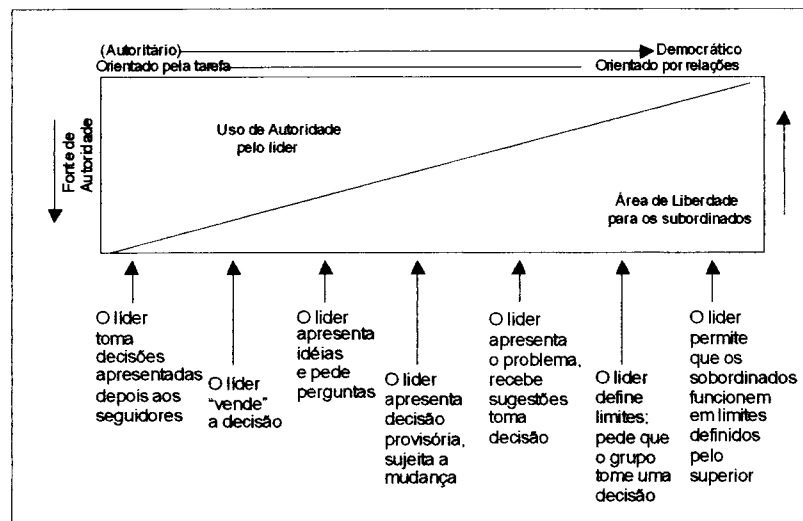
2.2 A GERÊNCIA PARTICIPATIVA

Atualmente, as práticas mais modernas de administração apresentam a necessidade da gerência participativa como uma determinação dos novos tempos. A liderança participativa volta-se para o sentido de integração dos membros da equipe de trabalho. Ademais, no que diz

respeito às tomadas de decisões, existe uma estreita relação entre o comportamento participativo do líder e o processo democrático, conforme a Figura 1, abaixo:

FIGURA 1

Processo Contínuo de Comportamento do Líder



FONTE: adaptada de Carvalho e Serafim (1995, p. 70).

O gerente participativo precisa ter as suas próprias idéias sem esquecer-se de persuadir os seus subordinados a participar das realizações das atividades que pretende.

De acordo com Hatakeyama (1995, p. 19),

O gerente de hoje não é simplesmente um funcionário: ele é um administrador do seu setor, que tem uma compreensão completa das exigências de sua organização e dos problemas do seu setor, convence as pessoas ao seu redor com a lucidez de suas próprias idéias e age com autonomia, para executar estas idéias.

2.2.1 Comunicação entre o Superior e o Subordinado

Como é sabido, muitos gerentes não são atentos à comunicação. Porém, uma comunicação que produza o efeito desejado é indispensável ao sucesso de um gerente.

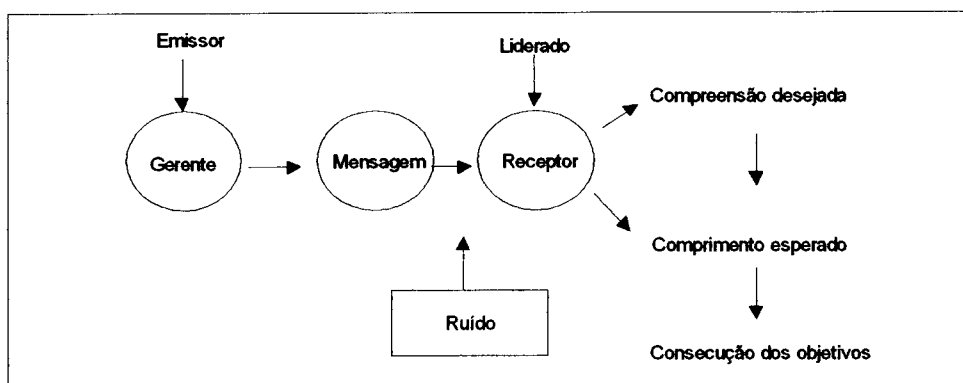
A comunicação não se limita meramente à fala. Memorandos, *e-mails*, boletins informativos e apresentações visuais quando lidos e compreendidos, constituem uma forma de comunicação.

Segundo Carvalho e Serafim (1995, p. 78), “Na perspectiva empresarial, a comunicação pode ser caracterizada como sendo a transmissão de idéias, visando integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos da unidade”.

De modo a explicitar a forma como ocorre o processo de comunicação entre os gerentes participativos e seu destinatário, chama-se a atenção para a Figura 2, abaixo:

FIGURA 2

Fluxo da Comunicação entre o Gerente e o Colaborador



FONTE: adaptada de Carvalho e Serafim (1995, p. 84).

Pode-se observar a presença dos seguintes elementos indispensáveis ao processo de comunicação empresarial: comunicador (gerente), mensagens (relatórios, sugestões, etc.), destinatário (colaboradores) e feedback (resposta).

O gerente participativo, além de ser um bom comunicador, necessita da habilidade de saber ouvir para que possa entender a mensagem que receberá dos seus subordinados, o porque do comunicado na mensagem e o que está sendo omitido pelos mesmos. Ademais torna-se de suma importância para esse tipo de gerente a habilidade de ler, uma vez que, com o exercício contínuo da leitura, o gerente participativo terá uma maior facilidade para identificar os conteúdos das palavras e frases lidas nos documentos relacionados às suas atividades.

2.2.2 Delegação como Instrumento de Liderança

Pode-se afirmar que não é possível existir gerência participativa sem uma constante delegação de tarefas e concessão de responsabilidade. Porém, faz-se necessário ressaltar que

quando ocorre a delegação, os subordinados tomam suas próprias decisões e nas decisões participativas, acontece um compartilhamento da autoridade.

Segundo Robbins (2002, p. 438), “Delegação é a atribuição de autoridade para que outra pessoa realize atividades específicas”.

Delegação é sinônimo de descentralização, pois a partir dela o gerente poderá dedicar-se às suas funções mais urgentes como, por exemplo, planejar, organizar, liderar e coordenar as atividades de seu departamento, ou seja, às funções realmente importantes à nível de gerência.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NA COSERN

O modelo de gestão participativa adotado pela empresa, desde a sua privatização, é fundamentado pelos conceitos da administração por objetivos, envolvendo todos os empregados no planejamento da empresa e nos resultados já alcançados, responsabilizando-os quanto à importância da sua participação e envolvimento, promovendo a motivação e a valorização do empregado.

O planejamento global da empresa é realizado com a participação dos empregados, sendo constituído pelas estratégias globais, objetivos empresariais e metas departamentais e setoriais, que desdobradas comprometem o empregado quanto a importância da sua participação nos resultados alcançados, que representa o envolvimento e o esforço em conjunto.

São estabelecidas as áreas envolvidas e os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos traçados, sendo mantido um acompanhamento dos mesmos. Desta forma, emite-se, mensalmente, um relatório de acompanhamento pelo departamento de controle e gestão que é enviado a todas as áreas da empresa, demonstrando a evolução e o alcance das metas.

Esse modelo de gestão requer não só a participação dos empregados na definição do planejamento, das metas e objetivos, bem como, que os mesmos estejam sempre bem informados.

O exercício das relações profissionais entre o corpo de executivos e seus empregados tem início na prática da diretoria da empresa que, trimestralmente, reúne todos os empregados, a fim de divulgar os resultados obtidos pela empresa e prestar informações acerca de outros fatos relevantes, que impactam em suas atividades e resultados. Esses

encontros têm a finalidade, ainda, de ouvir dos empregados opiniões e sugestões de melhoria dos processos. O estilo de gestão participativa empreendido pela COSERN promove uma maior integração dos empregados com as gerências favorecendo um clima crescente de satisfação e motivação por estarem envolvidos diretamente com os resultados alcançados.

Em março de 2004, lançou-se o Programa Motivacional “Revele sua Idéia”, programa de cunho participativo e de integração, através do qual os empregados oferecem sugestões que possam melhorar o ambiente organizacional e a eficiência da empresa.

Há cinco anos, vem sendo realizado o Programa de Desenvolvimento de Executivos (PDE), com enfoque na área comportamental e de desenvolvimento gerencial, objetivando fortalecer a socialização do conhecimento, otimizar o trabalho em equipe, o processo de comunicação interna e fortalecer os sistemas de liderança, que influenciam diretamente o clima organizacional da empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização do estudo, optou-se por fazer uma pesquisa do tipo descritiva.

De acordo com Vergara (1998, p. 45), “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Quanto às características do estudo, a pesquisa descritiva pode ser classificada em estudo de caso (Marion; Dias; Traldi, 2002).

Segundo Gil (1991, p. 58), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ademais, (Gil, 1991) afirma que as vantagens do estudo de caso são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a similaridade dos procedimentos.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Definiu-se como universo da pesquisa o conjunto formado pelos 324 (trezentos e vinte e quatro) empregados da COSERN.

Segundo Oliveira (1997, p. 60), “Universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Optou-se por uma amostra do tipo não probabilística intencional formada por 70 (setenta) empregados.

De acordo com Samara e Barros (1997, p. 71), os elementos da amostra intencional, “... são selecionados segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo”.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo em questão foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, composto por dezesseis questões fechadas, aplicado junto aos empregados.

No que diz respeito ao questionário, Vergara (1998, p. 52-53) afirma que “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente”.

Por sua vez Cervo e Bervian (1996, p. 138) afirmam que,

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Possui a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais (o que pode não acontecer na entrevista).

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Após o recolhimento dos questionários foi realizada a análise descritiva dos dados, utilizando-se o programa Excel.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 DADOS AVALIATIVOS

TABELA 01 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DO EMPREGADO

Grau de Participação	Nº de Entrevistados	%
Participativo	43	61,42
Mais ou menos participativo	15	21,43
Muito participativo	6	8,57
Pouco participativo	3	4,29
Muito pouco participativo	3	4,29
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Observa-se, na Tabela 01, que 61,42% dos entrevistados participa de alguma (s) ação (ões) (programas educacionais, de sugestões, palestras educativas, ginástica laboral e reuniões trimestrais) que vêm sendo desenvolvidas pela empresa.

TABELA 02 - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS DA EMPRESA

Participação nos Lucros	Nº de Entrevistados	%
Muito Satisfatória	28	40
Satisfatória	23	32,86
Insatisfatória	12	17,14
Nem satisfatória nem insatisfatória	7	10
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Verifica-se, na Tabela 02, que 72,86% dos entrevistados considera “Muito satisfatória” e “Satisfatória” a Participação nos Lucros e Resultados da empresa, distribuída anualmente entre os empregados. A existência de um sistema de recompensa que proporciona a participação do empregado nos lucros ou resultados da empresa é fator que agrega motivação à atividade profissional, uma vez que impulsiona a busca por resultados, o que torna a atividade profissional mais desafiadora e conseqüentemente gratificante.

TABELA 03 - RECEBIMENTO DE IDÉIAS E SUGESTÕES DOS EMPREGADOS

Recebimento de Idéias e Sugestões	Nº de Entrevistados	%
Satisfeito	46	65,71
Nem satisfeito nem insatisfeito	13	18,57
Muito satisfeito	9	12,86
Insatisfeito	2	2,86
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Percebe-se, na Tabela 03, que 78,57% dos entrevistados considera-se “Satisfeito” e “Muito satisfeito” com relação à abertura da empresa para o recebimento das idéias e sugestões provenientes dos empregados. O que representa uma resposta positiva ao interesse da empresa em desenvolver uma cultura participativa que estimule os empregados a compartilhar a sua criatividade de forma a contribuir para o constante melhoramento dos processos de trabalho, bem como, da atividade laboral em geral.

TABELA 04 - PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

Participação nas Decisões	Nº de Entrevistados	%
Importante	35	50
Muito importante	18	25,71
Mais ou menos importante	9	12,86
Pouco Importante	7	10
Muito pouco importante	1	1,43
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Verifica-se, na Tabela 04, que 75,71% dos entrevistados considera “Importante” e “Muito importante” a sua participação nas decisões referentes a mudanças ou melhorias das atividades executadas na sua unidade de trabalho. Numa empresa que utiliza o estilo de gestão participativa é imprescindível que os empregados participem das decisões e que possam decidir juntos aos seus superiores, a melhor forma de realizar as suas obrigações profissionais, uma vez que, delas depende o alcance dos objetivos organizacionais.

TABELA 05 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Relacionamento Interpessoal				
	Ótimo	Bom	Regular	Total
Relacionamento entre as pessoas do departamento de trabalho	40%	51,43%	8,57%	100%
Relacionamento entre as pessoas da unidade de trabalho	48,58%	45,71%	5,71%	100%
Relacionamento entre você e seu gestor	63,77%	33,33%	2,90%	100%
Relacionamento entre você e seu gerente	61,43%	28,57%	10%	100%
Relacionamento entre você e seus colegas de trabalho	37,14%	57,14%	5,72%	100%

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Observa-se, na Tabela 05, que 51,43% dos entrevistados considera bom o relacionamento entre as pessoas do departamento de trabalho. No que diz respeito ao relacionamento entre as pessoas da unidade de trabalho, 48,58% dos entrevistados considera ser ótima. Quanto ao relacionamento entre ele mesmo e o gestor, 63,77% dos entrevistados considera ser ótimo. Em relação ao relacionamento entre ele mesmo e o gerente, 61,43% dos entrevistados considera ser ótimo. Finalmente, 57,14% dos entrevistados afirma ser bom o relacionamento entre os mesmos e seus colegas de trabalho da empresa como um todo.

As relações interpessoais podem ser consideradas como fator importante dentro de uma organização, uma vez que constituem a base das equipes, que representam a união de forças no alcance dos objetivos.

**TABELA 06 - INICIATIVAS VOLTADAS À MOTIVAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO
DOS EMPREGADOS**

Iniciativas voltadas à Motivação da Participação dos Empregados						
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
Reuniões trimestrais	34,28%	44,29%	15,71%	1,43%	4,29%	100%
Programa de Sugestões	44,29%	38,57%	17,14%	—	—	100%
Programas Educacionais	34,28%	40%	20%	1,43%	4,29%	100%
Palestras educativas	32,86%	40%	21,42%	1,43%	4,29%	100%
Treinamentos	42,86%	31,42%	18,57%	2,86%	4,29%	100%
PLR	37,14%	34,29%	17,14%	11,43%	—	100%
Ginástica Laboral	50,00%	41,43%	5,71%	1,43%	1,43%	100%
Massagem Shiatsu	51,43%	37,14%	10%	1,43	—	100%
Espaço cultural	54,29%	40%	5,71%	—	—	100%
Coral	44,29%	40%	14,28%	1,43%	—	100%
Caminhada Coletiva	58,57%	35,71%	5,72%	—	—	100%
Confraternização	64,28%	24,29%	10%	1,43%	—	100%

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Verifica-se, na Tabela 06, que 44,29% dos entrevistados considera boas as reuniões trimestrais. No que diz respeito ao programa de sugestões, implantado na empresa, 44,29% dos entrevistados afirma ser ótimo. No tocante aos programas educacionais, 40% dos entrevistados considera bom. Quanto às palestras educativas, 40% dos entrevistados considera boas. No que diz respeito aos treinamentos, 42,86% dos entrevistados, considera ótimos. Em relação a participação nos lucros, 37,14% dos entrevistados considera ótima. Quanto à ginástica laboral, 50% dos entrevistados afirma ser ótima. Quanto à massagem shiatsu, 51,43 dos entrevistados afirma ser ótima. No que se refere ao espaço cultural da empresa, 54,29% dos entrevistados considera ótimo. No tocante ao coral da empresa, 44,29% dos entrevistados, considera ótimo. No que diz respeito à caminhada coletiva, realizada anualmente, 58,57% dos entrevistados, afirma ser ótima. Por fim, 64,28% dos entrevistados, afirma que a confraternização de final de ano é ótima.

TABELA 07 - PARTICIPAÇÃO DO EMPREGADO NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DA EMPRESA

Participação do empregado na elaboração do planejamento da empresa	Nº de Entrevistados	%
Concorda	31	44,29
Concorda totalmente	16	22,86
Discorda	11	15,7
Nem concorda nem discorda	9	12,86
Discorda totalmente	3	4,29
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004.

Observa-se, na Tabela 07, que 44,29% dos entrevistados concorda que a participação do empregado é de fundamental importância na elaboração do planejamento da empresa.

TABELA 08 – COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES QUANTO AOS ASSUNTOS REFERENTES À EMPRESA

Compartilhamento de informações quanto aos assuntos referentes à empresa	Nº de Entrevistados	%
Informado	23	32,86
Mais ou menos informado	23	32,86
Muito informado	19	27,14
Pouco informado	5	7,14
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004.

Verifica-se, na Tabela 08, que 32,86% dos entrevistados, considera que seu superior (gerente e/ou gestor) lhe mantém informado quanto aos assuntos referentes à empresa. E apenas 7,14% dos entrevistados considera-se pouco informado quanto a esses assuntos.

TABELA 09 - ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE E/OU GESTOR

Estilo de Liderança do Gerente e/ou Gestor						
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
Liderança através do exemplo	38,57%	41,43%	17,14%	—	2,86%	100%
Aceitação de críticas construtivas	35,71%	47,14%	15,71%	1,43%	—	100%
Aceitação de sugestões de melhoria	37,14%	57,14%	4,29%	1,43%	—	100%
Delegação de competências e responsabilidades	38,57%	47,14%	8,57%	5,71%	—	100%
Estímulo à iniciativa das pessoas	32,86%	42,86%	20,00%	2,86%	1,43%	100%
Encorajar a confiança mútua e o respeito	42,86%	37,14%	18,57%	1,43%	—	100%
Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança	32,86%	37,14%	27,14%	2,86%	—	100%
Reconhecimento dos esforços individuais e das equipes	30%	47,14%	17,14%	4,29%	1,43%	100%
Adequação do tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa	30%	58,57%	10%	1,43%	—	100%

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Observa-se, na Tabela 09, que 80% dos entrevistados, considera “Ótima” e “Boa” a liderança através do exemplo do seu superior. No que diz respeito à aceitação de críticas construtivas, 82,85% dos entrevistados considera “Ótima” e “Boa”. Quanto à aceitação de sugestões de melhorias, 57,14% considera boa. No tocante à delegação de competências e responsabilidades, 47,14% considera boa. Em relação ao estímulo à iniciativa das pessoas, 75,72% afirma ser “Ótima” e “Boa”. Quanto ao fato de encorajar a confiança mútua e o respeito, 42,86% dos entrevistados afirma ser ótimo. No que diz respeito a assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança, 70% dos entrevistados considera “Ótimo” e “Bom”. Em relação ao reconhecimento dos esforços individuais e das equipes, 47,14% dos entrevistados considera bom. Finalmente, 58,57% dos entrevistados afirma ser boa a adequação do tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa.

TABELA 10 - GRAU DE COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO

Grau de Comprometimento	Nº de Entrevistados	%
Muito comprometido	48	68,57
Comprometido	20	28,57
Mais ou menos comprometido	2	2,86
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Percebe-se, na Tabela 10, que 97,14% dos entrevistados estão “Muito comprometidos” e “Comprometidos” com o trabalho que realizam na empresa.

TABELA 11 - AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

Avaliação do modelo de gestão participativa	Nº de Entrevistados	%
Bom	34	48,56
Ótimo	17	24,29
Regular	15	21,43
Ruim	3	4,29
Péssimo	1	1,43
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Observa-se, na Tabela 11, que 72,85% dos entrevistados considera “Bom” e “Ótimo” o modelo de gestão participativa adotado pela empresa. Ou seja, um dado como esse comprova que o modelo de gestão adotado pela empresa é bem aceito pelos empregados, uma vez que os torna parte importante do processo decisório e contribui para o bom andamento dos trabalhos que executam.

4.2 PERFIL DOS EMPREGADOS ENTREVISTADOS

TABELA 12 - PERFIL DOS EMPREGADOS ENTREVISTADOS

Posto de Trabalho	Nº de Entrevistados	%
Nível Médio	24	34,28
Nível Técnico	22	31,43
Nível Superior	14	20
Nível Operacional	10	14,29
Total	70	100
Ano de Admissão	Nº de Entrevistados	%
Antes de 1987	28	40
Entre 1998 e 2004	27	38,57
Entre 1987 e 1997	15	21,43
Total	70	100
Diretoria	Nº de Entrevistados	%
CT (Coordenação Territorial)	41	58,57
CO (Comercial)	29	41,43
FI (Finanças)	6	8,57
RH (Recursos Humanos)	6	8,57
GA (Gestão de Ativos)	3	4,29
PR (Presidência)	3	4,29
Total	70	100
Sexo	Nº de Entrevistados	%
Masculino	41	58,57
Feminino	29	41,43
Total	70	100
Faixa Etária	Nº de Entrevistados	%
Entre 35 e 50 anos	44	62,86
Entre 20 e 35 anos	25	35,71
Mais de 50 anos	1	1,43
Total	70	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados da COSERN, setembro/2004

Verifica-se, na Tabela 12, que 34,28% dos entrevistados ocupa o posto de trabalho equivalente ao nível médio (formado por auxiliares e escriturários). No que diz respeito ao ano de admissão, 40% dos entrevistados foi admitido antes de 1987, o que corresponde a dezessete anos de serviço, demonstrando identificação com a empresa e com o trabalho que realiza. Quanto à diretoria, 58,57% dos entrevistados está lotado na Coordenação Territorial (CT). Observa-se, que 58,57% dos entrevistados são do sexo masculino. Em relação à faixa etária, 62,86% tem entre trinta e cinco e cinquenta anos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A busca da competitividade em termos de mercado tem levado as organizações a implementar processos de trabalho que convergem para o que se concebe como administração participativa. À medida que os papéis profissionais forem clarificados, os indivíduos tenderão a tornar-se mais compromissados com o trabalho, com o grupo a quem pertence e com a organização. Há casos nos quais a utilização excessiva do controle administrativo necessita de ser alterada, procurando facilitar a execução das tarefas, o desempenho individual e grupal e o alcance dos objetivos setoriais/departamentais.

Seguindo essa linha de raciocínio, um estudo como este é um grande incentivo ao aperfeiçoamento do modelo de participação e o comprometimento organizacional.

Conclui-se, com base no estudo realizado, que parcela expressiva dos empregados entrevistados possui sexo masculino. Quanto à faixa etária, prevalece entre trinta e cinco e cinquenta anos. No que diz respeito ao posto de trabalho, a maioria dos entrevistados ocupa o equivalente ao nível médio. Quanto ao ano de admissão, a maior parte dos entrevistados foi admitido antes do ano de 1987. Contata-se ainda, que a maioria dos entrevistados está lotado na diretoria de coordenação territorial.

Com base nos dados avaliativos, conclui-se, que a empresa incentiva práticas participativas uma vez que observou-se um elevado grau de participação dos empregados. No que diz respeito à participação nos lucros e resultados da empresa, constata-se uma significativa satisfação por parte dos entrevistados, haja visto que é gerada uma expectativa em torno do atingimento das metas organizacionais pré-estabelecidas. Verificou-se também que, quanto ao recebimento de idéias e sugestões, os empregados entrevistados apresentam um grau positivo de satisfação, levando-se em conta o fato de a empresa ter desenvolvido um programa específico para o recebimento das mesmas.

Quanto à participação nas decisões referentes às mudanças e melhorias nas atividades executadas na própria unidade de trabalho, os empregados consideram de suma importância, pois a partir delas serão alcançados os objetivos organizacionais. No tocante às relações interpessoais, avaliou-se como sendo ótimas em sua maioria. Tal fato torna clara a sua posição como um fator importante dentro da organização, pois delas depende o bom andamento das atividades profissionais dos empregados. Em relação às iniciativas voltadas à motivação para a participação dos empregados, avaliou-se doze itens, dentre eles, alguns

obtiveram maior relevância na avaliação dos entrevistados, como por exemplo, as reuniões trimestrais que foram consideradas na maioria das opiniões como sendo boas, o programa de sugestões implantado pela empresa avaliado como ótimo e a confraternização que acontece no final de cada ano, que foi avaliada como ótima.

Constatou-se que no sistema de gestão participativa da empresa, a participação do empregado é de fundamental importância na elaboração do seu planejamento. Essa constatação pôde ser enfatizada a partir da opinião dos entrevistados que concordaram com essa afirmação. Também avaliou-se o estilo de liderança dos gerentes e/ou gestores, obtendo excelentes percentuais de avaliações ótimas e boas distribuídas em diferentes itens como, por exemplo, aceitação de críticas construtivas, delegação de competências e responsabilidades, reconhecimento dos esforços individuais e de equipes dentre outros. Em seguida, avaliou-se o grau de comprometimento do empregado com o trabalho que realiza na empresa, obtendo-se um elevado percentual de empregados muito comprometidos e comprometidos. E, finalmente, o modelo de gestão participativa adotado pela empresa foi avaliado como sendo bom e ótimo na opinião da maioria dos entrevistados.

Recomenda-se pois que, os resultados desta pesquisa sejam utilizados pela gestão administrativa da empresa, como forma de nortear a melhoria contínua do modelo de administração participativa adotado.

Para finalizar, sugere-se que sejam revisadas as formas de participação aplicadas na empresa visando aumentar, cada vez mais o envolvimento direto e indireto dos empregados como parte do processo decisório. Uma vez que, quanto maior o comprometimento do empregado com o atingimento dos objetivos organizacionais, maior será o ganho da empresa em termos de competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Diaz Juan E. **O que é participação**. 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção primeiros passos; 95).

CARVALHO, Antônio Vieira de e SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. **Human Behavior at Work**, 8 ed. Nova York. McGraw-Hill, 1989.

FERREIRA, A; REIS A; PEREIRA M. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de Pesquisa**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUILLERM, Allain e BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HAKATEYAMA, Yoshio. **A Revolução dos Gerentes**. Tradução de Zelinda Tomie Fujikawa. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Escola de Engenharia Da UFMG, 1995.

MARION, J; DIAS, R; TRALDI, M. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PARK, Kil H.; BONIS, Daniel F; ABUD, Marcelo. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PLUNKET, Lorne e FOURNIER, Robert. **Participative Management**: implementing empowerment. Nova York: John Willy e Sons, 1991.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

1ª) No que diz respeito às diversas ações (programas educacionais, de sugestões, palestras educativas, ginástica laboral e reuniões trimestrais) que vêm sendo desenvolvidas pela empresa no sentido de incentivar a participação dos empregados, como você se vê?

1. () Muito participativo 3. () Mais ou menos participativo 5. () Muito pouco participativo
2. () Participativo 4. () Pouco participativo

2ª) No que concerne à política de recompensas, é sabido que a Cosern realiza anualmente a distribuição da Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Você considera essa ação:

1. () Muito satisfatória 3. () Nem satisfatória nem insatisfatória 5. () Muito insatisfatória
2. () Satisfatória 4. () Insatisfatória

3ª) Em termos de abertura da empresa para receber idéias e sugestões dos seus colaboradores, como você se sente?

1. () Muito satisfeito 3. () Nem satisfeito nem insatisfeito 5. () Muito insatisfeito
2. () Satisfeito 4. () Insatisfeito

4ª) Quanto à sua participação nas decisões referentes a mudanças ou melhorias das atividades executadas na sua unidade de trabalho, você considera:

1. () Muito importante 3. () Mais ou menos importante 5. () Muito pouco importante
2. () Importante 4. () Pouco importante

5ª) No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, qual a sua opinião com relação aos seguintes itens?

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1. Relacionamento entre as pessoas do seu departamento de trabalho					
2. Relacionamento entre as pessoas da sua unidade de trabalho					
3. Relacionamento entre você e seu gestor					
4. Relacionamento entre você e seu gerente					
5. Relacionamento entre você e seus colegas de trabalho (da empresa com um todo)					

6ª) Qual a sua opinião quanto às seguintes iniciativas desenvolvidas pela empresa, como forma de motivar a participação dos empregados?

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1. Reuniões Trimestrais					
2. Programa de sugestões ("Revele sua idéia")					
3. Programas educacionais					
4. Palestras educativas					
5. Treinamentos					
6. PLR (Participação nos Lucros e Resultados)					
7. Ginástica Laboral					
8. Massagens Shiatsu					
9. Criação do Espaço Cultural					
10. Coral Clarear					
11. Caminhada Coletiva					
12. Confraternização de final de ano					

7ª) Qual a sua posição acerca da afirmação da Cosern de que no seu Sistema de Gestão Participativa, a participação do empregado é de fundamental importância na elaboração do planejamento da empresa?

1. () Concorda totalmente 3. () Nem concorda nem discorda 5. () Discorda totalmente
2. () Concorda 4. () Discorda

8ª) No que diz respeito aos assuntos referentes à empresa, seu superior (gerente e/ ou gestor) lhe mantém:

1. () Muito informado 3. () Mais ou menos informado 5. () Muito pouco informado
2. () Informado 4. () Pouco informado

9ª) Quanto ao estilo de liderança de seu gerente e/ou gestor, caracterize-o segundo as seguintes ações:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1. Liderança através do exemplo					
2. Aceitação de críticas construtivas					
3. Aceitação de sugestões de melhoria					
4. Delegação de competências e responsabilidades					
5. Estímulo à iniciativa das pessoas					
6. Encoraja a confiança mútua e o respeito					
7. Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança					
8. Reconhecimento dos esforços individuais e das equipes					
9. Adequação do tratamento dados às pessoas, às necessidades e às situações em causa.					

10ª) No que concerne ao grau de comprometimento com o trabalho que realiza na Cosern, você se considera:

1. () Muito comprometido 3. () Mais ou menos comprometido 5. () Muito pouco comprometido
2. () Comprometido 4. () Pouco comprometido

11ª) Como você avalia o modelo de gestão participativa adotado pela Cosern?

1. () Ótimo 3. () Regular 5. () Péssimo
2. () Bom 4. () Ruim

12º) Qual o seu posto de trabalho?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. () Nível Superior | 3. () Nível Médio |
| 2. () Nível Técnico | 4. () Nível Operacional |

13º) Qual o ano de sua admissão na Cosern?

- | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. () Antes de 1987 | 2. () Entre 1987 e 1997 | 3. () Entre 1998 e 2004 |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|

14º) Qual diretoria você está lotado?

- | | | | |
|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|
| 1. () PR | 3. () CT | 5. () RH | 7. () Serviços compartilhados |
| 2. () GA | 4. () FI | 6. () CO | |

15º) Sexo

- | |
|------------------|
| 1. () Masculino |
| 2. () Feminino |

16º) Faixa etária

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1. () Entre 20 e 35 anos | 3. () Mais de 50 anos |
| 2. () Entre 35 e 50 anos | |