Universidade de Pernambuco - UPE
Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco - FCAP
Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública.

Gustavo Pacífico Cabral

GESTÃO PARTICIPATIVA NO TRF DA 5ª REGIÃO

Recife
Março/2007.

Gustavo Pacífico Cabral

GESTÃO PARTICIPATIVA NO TRF DA 5ª REGIÃO

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP/UPE) como requisito para a obtenção do título de Especialização em Planejamento e Gestão Pública.

Orientador: Hermes Dorta Pessoa Filho

Recife

Março/2007.

Gustavo Pacífico Cabral

GESTÃO PARTICIPATIVA NO TRF DA 5ª REGIÃO

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP/UPE) como requisito para a obtenção do título de Especialização em Planejamento e Gestão Pública.

Aprovado em: ____ / ____ / 2007 Nota: _____ (_____).

Examinador:

_____

RESUMO

Participar é colaborar para concretização de objetivos, pressupondo o trabalho em equipe. A administração participativa humaniza as relações de trabalho, supondo incentivos e oportunidades para o colaborador por parte da gestão. Há uma dicotomia entre autoridade x participação. Cabe-nos encontrar o nível mais adequado entre elas para otimização da gestão. A presente monografia constatou, por meio de pesquisa aos colaboradores da organização, o nível participativo na gerência do TRF 5ª região, corroborada por informações sobre o tema em análise com entrevistas a funcionários da cúpula estratégica e "observações nativas", onde foram comprovadas várias hipóteses enquanto outras restaram infundadas. Foi diagnosticado também em qual nível estão as necessidades humanas dos colaboradores, fato que contribuiu para constatação do nível de participação de cada um. Analisou-se ainda como as relações de poder influem nas necessidades humanas e no nível de participação na gestão. A partir dos resultados, foram sugeridas ações indicativas com vistas a um melhor compartilhamento da gestão do TRF 5ª região.

Palavras-chaves: Participar, nível participativo, ações indicativas.

ABSTRACT

To participate is to collaborate for materialization of objectives, presupposing the work in team. The sharing administration becomes Humans the work relationships, supposing incentives and opportunities for the collaborator on the part of the administration. There is a dichotomy among authority x participation. It fits us to find the most appropriate level among them for improvement of the administration. To present monograph it verified by means of research to the collaborators of the organization, the sharing level in the management of TRF 5th Area corroborated by information on the theme in analysis, with interviews the employees of the main managers and "native observations" where they were proven several hypotheses while another remained groundless. It was also diagnosed in which level is the collaborators' human needs, fact that it contributed to verification of the participation level of each one. It was still analyzed as the relationships of power they influence in the human needs and in the participation level in the administration. Starting from the results they were suggested indicative actions with views to a best sharing of the administration of TRF 5th Area.

Keywords: To participate, participation level, actions with views

SUMÁRIO

1. **INTRODUÇÃO**.....7
2. **DESCRIÇÃO DO AMBIENTE**.....10
   2.1. Histórico das formas de gestão do Estado brasileiro.....11
   2.2. Gestão atual / ambiente Institucional.....14
3. **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**.....23
   3.1 Considerações sobre Poder.....23
   3.2. Teoria X (McGregor).....27
   3.3. Necessidades humanas (Maslow).....28
   3.4. Teoria Y (McGregor).....30
4. **PESQUISA DE CAMPO**
   4.1. Aplicação de questionário sobre participação na gestão do TRF da 5ª Região.....33
   4.2. Entrevista com Diretores dos TRF's da 3ª e 5ª Regiões.....44
5. **TRF DA 5ª REGIÃO RUMO À PARTICIPAÇÃO**.....51
   5.1. Transformar compartilhando.....51
6. **CONCLUSÃO**.....55
7. **RECOMENDAÇÕES**.....56

8. REFERÊNCIAS.....58

9. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....60

10. ANEXOS.....61

1. INTRODUÇÃO

O que é participar? Segundo o dicionário Houaiss da língua portuguesa, seria compartilhar; tomar parte em.

Em “Gestão participativa no TRF da 5ª Região”, queremos incentivar todos os membros dessa organização e principalmente os gestores a se imbuir deste tema. Aos colaboradores motivação para “tomar parte” na gestão e aos gestores consciência do desejo e competência por parte dos colaboradores.

Segundo McGregor (1980), Promover oportunidades à participação de colaboradores em decisões, incentivar o autogerenciamento, à satisfação das necessidades de auto-realização, corrobora para o tratamento humanitário na organização.

Por outro lado, a direção dos trabalhos sendo compartilhada significa um salto rumo à modernidade das técnicas administrativas, se a mudança não se limitar à simples aplicação das mesmas e se enveredar para o campo mais abstrato das idéias, tornando-se parte dos indivíduos, amoldando suas pressuposições acerca das organizações e dos membros que as compõem. Como estudado no decorrer deste trabalho, nosso Órgão está imerso em um ambiente, em uma cultura que o enraíza a velhos conceitos, que o prende a concepções ultrapassadas, tornado-os verdade absoluta e incontestável. Cabe-nos revelar outra alternativa, a fim de prover os gestores de informações necessárias à correta tomada de decisão.

Esse modo de gestão participativo, se bem internalizado e aplicado, produz efeito final muito mais nobre do que o simples ajuste focal da administração. Além de ser um fim em si mesmo, melhorando o tratamento da organização com seus membros, abrange todo um redirecionamento do pensamento organizacional com vistas à otimização do serviço prestado à sociedade, que é o objetivo maior de toda organização pública, sua missão.

O objetivo primordial da presente monografia é descobrir, por meio de pesquisa aos colaboradores do TRF5, qual o nível de participação na

gestão desse Órgão. Por outro lado, determinadas resposta ao questionário darão subsídios ao alcance de outros objetivos secundários, quais sejam, Verificar as relações entre gestor e subordinado; e conhecer em que nível de necessidade, dentro da pirâmide das necessidades de Maslow (1954) se encontram os pesquisados;

Antes do inicio de qualquer progresso para o presente trabalho, procedeu-se à pesquisa bibliográfica dos assuntos pertinentes, onde se procurou, na imprensa escrita, revistas de influência no campo da administração, publicações como livros, monografias, legislações. A partir daí, compilaram-se os dados, com vistas à filtragem de idéias sobre o tema específico, servindo de base ao planejamento e elaboração deste escrito.

Nesse contexto, verificou-se a necessidade de imprimir pesquisas de campo para melhor alcançar os objetivos a que se propôs. Como citado anteriormente, aplicou-se questionários e entrevistas com metodologias explicadas nos tópicos apropriados.

Esta monografia, no tópico seguinte, faz um histórico do TRF da 5ª Região, tanto em âmbito institucional, reportando à pedra fundamental, a sua criação, quanto em âmbito gerencial, destrinchando suas características e comparando-as às dos outros Órgãos da Administração Pública brasileira. Faz também pequeno desvendar de sua cultura, histórica e atual.

Na fundamentação, baseado em bibliografia especializada, levanta questões que servirão de princípios para o desenvolvimento das idéias posteriores. Confronta a Teoria X e a Teoria Y de McGregor (1980), que são estilos extremamente opostos de pensar a organização, o primeiro na administração tradicional e o segundo em uma concepção voltada aos colaboradores.

A pirâmide das necessidades de Maslow (1954) ajuda a compreender um pouco mais sobre o ser-humano e auxilia no entendimento das teorias citadas acima. Inspirou algumas perguntas tanto do questionário quanto da entrevista.

Embasando o trabalho de McGregor, comentou-se sobre as facetas do poder nas organizações e sobre sua sábia utilização para alavancar as

relações e processos. Pagès (1987), nesse momento, oferece considerações que complementam e ilustram as percepções obtidas.

A pesquisa de campo englobou a aplicação dos questionários e entrevistas. A respeito dos questionários, registrou-se o método e a análise que constou de configuração de gráficos elucidativos e comentários sobre as respostas compiladas, retornando que o nível de participação dos funcionários na gestão é mínimo com um ou outro aspecto favorável, algumas decepções e outras boas constatações. Nas entrevistas, além do método de aplicação, a análise é obtida de opiniões acerca das respostas fornecidas por cada um dos entrevistados, transmitindo esperança de mudanças para melhor, nas gestões, causada pelo espírito de liderança transformativa (Campelo, 2005) que se acerca dos mesmos.

O TRF5 rumo à participação serve de incentivo ao compartilhamento da gestão, para ambos os lados da relação de emprego, sugerindo mudança e dando subsídios e informações de como iniciá-la, embasados nas idéias de Motta (2000).

2. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE

Para se ter uma maior visão sobre um assunto, compreendê-lo em todos os seus detalhes, a fim de poder opinar sobre o mesmo, devemos conhecer seus vários aspectos, observá-lo por vários ângulos. O Tribunal Regional Federal da 5ª Região, como toda organização, está inscrito numa variedade de contextos que se interpenetram e se complementam, distingüindo-se, para efeito deste estudo, duas classificações das quais extraiu-se três aspectos distintos. A seguir, é mostrada uma matriz que resume esta idéia.

	HISTÓRICO	ATUAL
EXTERNO	Histórico das formas de gestão do Estado brasileiro	Ambiente institucional / gestão atual
INTERNO	X	Cultura organizacional

A primeira classificação é a que discrimina o *modus operandi* histórico do atual (externo ao TRF5), no tocante ao modo como o aparelho do Estado funciona, a gestão da administração pública. Nela, insere-se dois aspectos: a gestão pública de um passado recente e o ambiente legal atual com cada momento histórico sucessivo guardando nuanças do anterior, por conta da continuidade histórica sem ruptura, mas sob perspectiva evolutiva (Motta, 2000) a qual abordaremos no subitem 2.1.

A segunda diferencia o ambiente externo ao TRF5 de seu ambiente interno atualmente. Apresenta a cultura, como fator interno, segregada do ambiente institucional, fator externo; mostra como este Tribunal, Órgão do Judiciário Federal, se integra a outros.

Todavia, vale salientar, neste momento, que, devido à proximidade, o ambiente institucional e o legal foram condensados em um mesmo conceito, facilitando o estudo.

2.1. Histórico das formas de gestão do Estado brasileiro

A administração pública brasileira, ao longo dos anos, passou por várias mudanças em muitos de seus setores. As principais foram as que, mesmo que por meio de uma Legislação institucionalizadora, transformaram a forma de gerir o aparelho do Estado.

Antes de mais nada, diferenciam-se aqui os conceitos de administração e de gestão públicas, como nos apresenta Celina Souza (2003). A Administração Pública é todo um aparato governamental, formado tanto por estrutura física quanto por políticas adotadas pelos governantes que são mais estáveis no tempo. A gestão muda quando mudam os governantes; é seu modo de governar; é a forma de operacionalizar as políticas, podendo ter variados graus de centralização, hierarquização etc, dependendo da visão dos governantes.

Feita essa distinção, analisaremos agora a artificialidade do impulsionador da mudança, a legislação.

Observando a história do Brasil sob enfoque das mudanças em sua gestão, nota-se que as mesmas se deram mais por determinação de uma legislação, encabeçada pelos presidentes e equipes de governo com suas peculiares visões que por vontade da maioria. Isso torna pobre a idealização da solução da problemática e, principalmente, causa resistência por parte de todos os estamentos relacionados que não têm a mesma visão. Retomando a discussão sobre a evolução como explicação para as transformações em foco, Motta (2000), citando outros, diz que a transição para o desconhecido por qual passamos é resultado de mudanças feitas no passado e que evoluem continuamente. Por outra perspectiva, as mudanças são o resultado da ruptura com a modernidade, as mudanças estão acontecendo tão rapidamente que cada momento histórico é considerado único. Vemos que a perspectiva evolutiva se adequa mais ao caso brasileiro, pois verifica-se uma evolução, na sua gestão, no caso de nosso estudo, porém e principalmente porque todas as formas de gestão guardou e guarda traços da gestão passada. É como resume Edson Nunes (1997), citado por Celina Souza (2003), a transição por qual passara e passa, até os dias atuais, a Administração Pública brasileira permitiu a

concorrência de quatro “gramáticas”: de um lado o clientelismo e o corporativismo, de outro a universalidade de procedimentos e o insulamento burocrático. Por exemplo, estamos passando atualmente por um reforma gerencial, mas convivemos com uma forte burocracia, além de um incômodo “favorecimento” próprio, por parte dos que detêm o poder; de suas famílias; de seus grupos de interesse.

Essas aliás são relacionadas com as três principais formas de gestão por qual passou e passa o Estado brasileiro e das quais falaremos a seguir:

- Clientelista-patrimonialista;
- Burocrática;
- Gerencial (item 2.2.1).

2.1.1. Gestão clientelista-patrimonialista

A forma precária pela qual a administração pública brasileira era gerida até os idos de 1930 remontava à época imperial, onde o soberano se considerava “o dono do Estado”, uma extensão de seu poder, usando-o como melhor lhe conviesse. Espelhando-se em seu imperador, esse tratamento para com o Estado generalizou-se, causando a corrupção e nepotismo que se apresenta até hoje; a gestão pública, nesta época, como considerou Rezende (2004), “era organizada por incentivos perversos”. Esse é mais um fator que contribui para a teoria evolutiva da mudança no caso brasileiro.

2.1.2. Gestão burocrática

A burocracia, segundo Chiavenato (1993), é uma forma de organização que foca o alcance de objetivos, por meio da máxima eficiência possível, agindo sempre com racionalidade.

Para Weber *in* Organizações complexas (1965), citado por Chiavenato (1993), a burocracia é uma forma de poder que se utiliza da dominação legal como meio de legitimação. A junção de uma sociedade racional, legal, onde as relações entre burocratas, governantes e governados seguem regras formais e impessoais; e uma autoridade burocrática embasada pelas leis compõem a burocracia.

Daí, surgem as características racionais da burocracia. Dentre elas, algumas foram consagradas pela gestão pública brasileira como o caráter legal das normas e procedimentos, estabelecidos por escrito, como uma legislação própria; são os estatutos, documentos como atos, portarias resoluções e outros onde se lêem previamente o funcionamento da organização. A hierarquia da autoridade compõe a estrutura hierárquica da organização em muitos níveis, onde cada um se subordina e “obedece” as ordens do superior, porque o cargo que o mesmo ocupa é hierarquicamente superior ao seu. A legitimação é dada pelo cargo. A competência técnica e a meritocracia, relacionadas entre si, amarram o desempenho do funcionário à sua ascenção profissional dentro da organização. Daí, as entrevistas de avaliação de desempenho, como pré-requisito à promoção, que nós temos hoje. Outra principal característica é a profissionalização dos participantes da organização, tornando-se especialistas no seu cargo, assalariado, não possuindo a propriedade dos meios de produção.

A partir de 1930 com a primeira gestão de Getúlio Vargas e seu *State-building, o plano de desenvolvimento*, o Brasil iniciou-se, mesmo que forçadamente, no contexto da burocracia, como um meio de conter o patrimonialismo, o clientelismo, o nepotismo que se enraizava em sua Administração Pública. A Constituição Federal de 1937 institucionalizou o *Estado Novo*, inserindo principalmente os conceitos de burocracia que vimos acima com a finalidade de elevar a performance do aparelho do Estado. Para tanto, seguiu-se à Carta Magna, em 1938, a criação do Dasp (Departamento Administrativo do Serviço Público) com poderes para implantar toda uma reforma administrativa. Esse departamento conseguiu alguns avanços para a burocracia, entre eles, aumentar sua performance, porém suas atividades eram alvo de muitas críticas. Com o fim da era Vargas, em 1945, o Dasp perdeu força, causando a volta da lógica

clientelista-patrimonialista no Brasil, porém deixando sua semente. Com o golpe militar de 1964, o país não fez maiores avanços relacionados à burocracia.

A era da burocracia se foi, no Brasil, mas deixou muitos de seus conceitos implantados. Algumas de suas vantagens são: a racionalidade na orientação para os objetivos organizacionais, univocidade de interpretação através da regulamentação específica e escrita, uniformidade de rotinas e procedimentos formando um padrão o que minimiza custos e erros. Além disso a ascenção por mérito e não só por indicação, a profissionalização com reciclagem contínua dos membros foram avanços que permaneceram.

Por outro lado suas disfunções são visíveis: regulamentos como um fim e não um meio de atingir o objetivo, formalismo exacerbado com aumento de papelório, resistência a mudanças, apresenta sinais de autoridade.

2.2. Gestão atual / ambiente Institucional

Iniciaremos dando continuidade ao tópico anterior, descrevendo a Administração Pública Gerencial (APG), forma de gestão criada em parte como uma solução às difunções da burocracia, além de tornar o setor público mais profissionalizado e seguir uma tendência mundial, porque, mesmo tendo suas raízes em meados do século passado, é no final do mesmo que se desenvolveu por motivos expostos no tópico seguinte. Após conhecermos a direção da APG brasileira, tentaremos focá-la ao caso TRF 5ª Região, no tópico seguinte, e ainda conhecer mais um pouco sobre esse Tribunal.

2.2.1. Administração Pública Gerencial (APG)

2.2.1.1. Administração Pública Gerencial: o caso brasileiro

Em meados do século XX, a burocracia dava sinais de que não resolveria definitivamente o problema do patrimonialismo-clientelismo arraigado na Administração Pública brasileira, pior, por seu uso indevido, contribuiu para elevar o número de Órgãos Públicos, inchar o aparelho do Estado, aumentando suas funções econômicas e sociais e a crise generalizada que se instalava, aliada ao golpe militar de1964. O conjunto formado entre a crise, que se tornou insuportável com o episódio hiperinflacionário, no fim dos anos 80 e início dos 90, e a crescente globalização, nesse mesmo período, tornou imperiosa uma reforma administrativa para proteger a *res publica* contra os abusos a seu patrimônio que pertence a toda a sociedade. Resume Bresser Pereira (1998): “A crise do Estado impôs a necessidade de reconstruí-lo; a globalização, o imperativo de redefinir suas funções.”

Esse novo tipo de reforma, por seu caráter, tinha mais orientação para o cidadão, melhorando a qualidade dos serviços prestados, desenvolvendo uma cultura gerencial nas organizações. Cultura essa que visava a objetivos previamentente definidos, procurando agir com máxima efetividade, alcançando os objetivos certos e de forma correta, diminuindo custos e retrabalhos.

Em muitos de seus conceitos, o gerencialismo difere da burocracia, como forma de administração, todavia, há pontos em comum que fazem essa nova forma de gestão aproveitar com alguma inovação certos aspectos da anterior, contribuindo para uma certa continuidade em certos conhecimentos consagrados e que deram certo. A meritocracia, sistema único de remuneração, carreiras, avaliação constante de desempenho, profissionalização são exemplos disso. O foco no resultado e não nos meios para alcançá-los, como forma de controle, é a essencial diferença entre as escolas. Além de pré-definir os objetivos e administrar através deles, a Administração Pública gerencial procura tornar o gestor

público mais autônomo, nas suas atividades, para melhor atingimento dos objetivo planejados.

Essa autonomia perseguida pela APG sugere um tipo de desenvolvimento do corpo gestor, principalmente, mas também de toda a sua equipe, uma experiência adquirida que traduzir-se-á, num futuro, em retorno para a própria organização. Mais, utilizar-se-á a estratégia do ganha-ganha, ou seja, os dois lados da relação de trabalho sairão vitoriosos, sempre visando à missão do Estado que é prestar melhor serviço ao cidadão. Essa aliás é uma das estratégias (desenvolvimento dos participantes) ensinadas por McGregor (1980) e um dos temas de nosso trabalho cuja finalidade é de tornar a gestão de qualquer organização mais participativa, estando relacionada com o incentivo dado aos funcionários a fim de que esses alcancem melhor os objetivos da organização ao trabalhar seus próprios objetivos.

Cabe aqui discutir um pouco sobre como esses conceitos de organizações privadas podem ser aplicados a Órgãos Públicos. Sabemos que há muita diferença entre os dois segmentos, principalmente quanto a sua missão, pois, enquanto o setor privado visa ao lucro de uma parcela da sociedade (acionistas), o público visa ao bem comum, da sociedade como um todo. Disso decorre o incentivo maior às empresas privadas em buscar continuamente mais qualidade, diferencial, melhor forma de tratamento com o público etc. Outra diferença é que o setor público, teoricamente, não pode quebrar, ao contrário do privado que luta para não desaparecer. Um aspecto interessante que pode ser levado em consideração é a “concorrência” dentro do próprio setor público a qual pode servir de incentivo à otimização dos serviços. Em alguns de seus segmentos, pode-se reconhecer, ampliando nossa visão dos concorrentes, duas ou mais organizações trabalhando em atividades semelhantes. Sabe-se que, com pouca freqüência, mas há Órgãos que são extintos por causa de outros que suplantaram seu modo de trabalho, seja por possuir mais tecnologia ou trabalhar com mais celeridade. Entretanto, por possuir essas características de melhoria contínua, as empresas se desenvolvem muito mais rapidamente, são dinâmicas e adaptáveis, podendo se constituir uma oportunidade para o setor público, trazendo as melhores práticas,

adaptando-as a sua realidade e, com a experiência trazida por elas, colher suas próprias inovações.

A APG ainda é a forma de gestão que norteia a administração pública, no Brasil, embora suas raízes sejam de meados do século passado. No tópico seguinte, abordaremos os aspectos externos ao TRF os quais influenciam a sua maneira de gerir.

2.2.1.2. Administração Pública Gerencial: o caso do TRF da 5ª Região

Abordaremos, neste tópico, os itens que, a nosso ver, merecem destaque atualmente, no tipo peculiar de administração pública gerencial, adotada pelo TRF.

Uma das principais mudanças advindas da APG, no TRF, foi o foco no cidadão. Os gestores principalmente, mas também os demais integrantes da organização estão inserindo, em seu modo de pensar e agir, o cidadão, utilitários de serviços jurisdicionais, o que aliás é e sempre foi, ao menos teoricamente, sua razão de ser desde o “estado ideal” de Platão.

A comprovação disso é, por exemplo, o investimento na otimização do andamento processual. Além de melhoramentos, poucos conhecidos da população, de atividades imprescidíveis aos processos criados pelos profissionais especialistas, há inúmeros projetos de médio e grande portes em desenvolvimento e/ou já em andamento, facilitando a vida do jurisdicionado. O TRF conta, há pouco tempo, com o serviço de *call center*, onde servidores prestam informações ao público sobre os processos os quais se é parte ou interessado. Funciona também a ouvidoria onde qualquer pessoa pode dar opiniões, sugestões ou reclamações. O “fale com o presidente” é mais um canal aberto a população para tentar ouvir o que ela tem a dizer, melhorando os serviços prestados. O *site* do TRF *na internet* está, cada vez mais, maximizando a quantidade e qualidade das informações disponibilizadas a população.

Mesmo com as soluções apresentadas, o cidadão ainda não é atendido como deveria, visto que, na sua maioria, os processos ainda são

morosos e a informação não chega como deveria a toda populção como deveria.

A administração do TRF inicia um trabalho que sinaliza gestão futura com foco no resultado e não nos processos. Há uma preocupação com as estatisticas, mesmo que só relacionadas ao seu principal produto: o processo judicial. Entre elas, pequena parte é publicada no Diário de Justiça da União, conforme regimento interno do TRF da 5ª região, fato pelo qual se verifica a incipiência dessa atividade. Há reuniões periódicas da cúpula estratégica com vistas a discutir quantidades de processos julgados, tempo desde a entrada até a saída do processo do tribunal,etc.

Como se disse, isso é embrionário: primeiro porque se está apenas iniciando as discurssões, sugestões e críticas a essa atividadee segundo porque está limitada a área fim e não a todas as atividades da organização.

Outro fator que é levado em consideração no TRF, influenciado pela APG, é a capacitaçção contínua do pessoal. Todavia, começaremos fazendo crítica à fraca política de recursos humanos deste órgão a qual, não sendo estruturada, peca pela falta de planejamento, de apropriados captação e desenvolvimento pessoal, considerando a única forma de seleção ser o concurso público com prova objetiva. Com efeito, investem-se no cargo, profissionais sem a vocação e/ou conhecimentos necessários para desenvolver certas funções.

O desenvolvimento dos profissionais do TRF é resumido em simples capacitação. Por outro lado, o incetivo a cursos é um ponto forte da gestão, traduzindo-se em corpo funcional com bom nível de escolaridade. Ponto a ser comprovado através de pesquisa a ser apresentada no decorrer desta monografia.

2.2.2. Ambiente institucional atual

O objetivo deste tópico é indicar o ambiente interno do TRF, indicando seu ambiente institucional e através de “observações nativas” do mesmo, utilizando também monografia de Qualidade de vida no trabalho de

servidores do TRF 5, em trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em 2001.

O TRF foi criado pela CF 1988 e instalado em 30/03/1989 no Palácio Frei Caneca situado à Av. Cruz Cabugá, Bairro de Santo Amaro. Em 19/10/1990 foi a lançada “Pedra fundamental” da futura sede do TRF 5ª região, localizada à Avenida Marther Luther King – Cais do Apolo, bairro do Recife onde ainda se encontra.

As imposições da CF em vigor só traduziram as várias mudanças que vinham acontecendo no Brasil há alguns anos, criando a necessidade de o Poder Judiciário se transformar a fim de minimizar ou eliminar os efeitos do *gap* formado.

O país, a partir da metade do século XX, aumentou muito sua população, de modo geral, pelo crescimento vegetativo, como também teve a população das grandes cidades inchada, pelo êxodo rural contribuindo para o número crescente de litígios. Contribuíram também o crescimento econômico por motivos óbvios e o crescimento social com o desenvolvimento da geração, difusão e acesso da informação por cada vez maior parcela da população. O regime militar, mesmo sem intenção, também participou das mudanças que levaram a criação dos TRF’s sob dois aspectos principais:

- O primeiro se deu pelo aumento da intervenção do Estado na economia do país com a criação de centenas de autarquias e empresas públicas;
- O segundo aconteceu quando este mesmo regime chegou ao fim deixando para trás, além de outros problemas, uma demanda reprimida pronta para buscar seus direitos, por vezes perdidos por causa de Leis ditatoriais instauradas pelo regime.

Esse foi o contexto social e político pelo qual passava o país, impulsionando a criação dos TRF’s. Todavia, a APG nos indica ainda outra causa, esta em âmbito processual, que incentivou a criação e ao mesmo tempo delimitou a competência do juiz de um TRF, ou seja, explica o porque e para que serve esses Tribunais.

Por todos os aspectos já vistos, os conflitos aumentam cada vez mais na sociedade. Muitos surgem pela ação do próprio Estado, no gozo da gestão ou na feitura equivocada de Leis, que facilitam interpretação incorreta ou que pecam pela omissão.

Assim, além de ser necessário aumento no número de Tribunais, a fim de desafogar o STF, até então único órgão responsável por litígios contra entes Públicos Federais, tornou-se imperioso a criação de uma 2ª instância especializada ou com competência exclusivamente para tal.

Saindo dos conceitos institucionais e adotando proposta de Maria Tereza Leme Fleury em Cultura e Poder nas organizações, seguiremos seu roteiro condensado de idéias de autores como Berger e Luckmann, Beyer e Harrison, Shein e Pagès entre outros a respeito do ambiente interno do TRF.

A política de remuneração e carreiras de um órgão da administração direta concentra duas ramificações que segue caminhos distintos. Uma delas é através de Lei específica, onde as “promoções”, seqüência crescente de vencimentos dispostos por padrões, são alcançados, na pratica, pela antiguidade adquirida por cada servidor e não por merecimento.

O mais importante, nesta vertente da política remuneratória, é a reunião de esforços de todo o judiciário Federal brasileiro com o objetivo da aprovação da nova Lei 11.416/06 do PCS (Plano de Cargos e salários). Sente-se união, univocidade de pensamento e força de vontade em cada engajamento, contribuindo para o universo simbólico da cultura (Berger e Luckmann).

Outro aspecto da política de remuneração é o critério de indicação de gratificações. Da referida pesquisa realizada por servidores do TRF, tiramos que de 131 funcionários, verifica-se que 54,19%, a maioria, “apresentam descontentamento com os procedimentos atualmente adotados nos processos de distribuição das gratificações”.

Pela mesma pesquisa citada, agora tratando da comunicação interna como instrumento de transmissão do universo simbólico, na questão fluência da comunicação, a maior parte dos entrevistados, 50,38%, considera de mal a regular. Fator preocupante, segundo os pesquisadores,

a falha na fluência da comunicação contribui negativamente para a disseminação da cultura, fragmentando os conceitos e informações que a solidifica.

Felizmente a nova gestão da DG (Diretoria Geral) vem tentando mudar este quadro inserindo novos conceitos, dentre os quais o “fale francamente”, aceitando sugestões com vistas a otimização do trabalho. No desenvolvimento de nossa monografia, traremos resumo de entrevista com a Diretora Geral do TRF.

2.2.3. Cultura organizacional

Faremos agora observações, a respeito da cultura do TRF, almejando fornecer apenas idéia geral sobre a mesma, condensada de monografia de clima organizacional e “observação nativa” de participantes da organização considerando não ser o foco do presente trabalho.

Buscando os conceitos da cultura e das fases gerenciais anteriores da Administração Pública brasileira e comparando com as do TRF 5ª região, verificam-se muitas semelhanças, algumas a serem comprovadas em nossa pesquisa.

As semelhanças com a fase clientelista-Patrimonialista vão desde o apoderamento dos bens do Estado até o nepotismo.

O Estado, como já dito, serve a todos como sua função primordial, todavia, isto não quer dizer que todos seus bens são acessíveis a qualquer pessoa ou pior que uma pessoa pode considerá-los seus. Outro conceito arraigado neste órgão como também em vários outros e até em empresas privadas é o do nepotismo, onde os colaboradores indicam parentes para assumir funções na mesma organização, mesmo sem as qualificações requeridas. Isso tem mudado com a crescente pressão da opinião pública originando regulamentos e leis locais contra essa cultura. O TRF no ano de 2006, por força da resolução nº 07 do Conselho Nacional de Justiça, extinguiu esta prática, não permitindo a admissão de parentes de qualquer colaborador e ainda demitindo os que não possuíam vinculo empregatício.

Convivem neste órgão algo semelhante ao que Edson Nunes (1997) chamou de “as quatro gramáticas”, assunto explanado anteriormente. Todavia em sentido mais amplo, coexistindo aspectos dos três tipos de gestão, variando a intensidade com que é utilizado.

Quanto a gestão burocrática de Weber, há vários os aspectos incomuns com a cultura do TRF. Alguns dos aspectos que representam mais fortemente a burocracia são a hierarquia de autoridade e o caráter legal das normas e procedimentos.

A hierarquia de autoridade em concorrência com o caráter legal das normas e procedimentos legitima as relações de poder entre os membros. Com a autoridade hierarquizada estabelecida, em uma organização como o TRF, o que determinava se essa forma de controle será eficaz em lidar com os colaboradores será o grau de dependência dos mesmos (McGregor). Acreditamos que neste órgão, esse aspecto cultural tem o seu papel já que está cristalizado no modo de pensar dos membros. Comprovaremos. A outra fatia do controle esta a cargo da incontestável Lei.

As normas principalmente e os procedimentos, em menor escala, são tomados como Lei pelos participantes que tentam seguir sob sua égide da melhor forma, nem que para isso tenham que tomar outra direção que não à da melhor satisfação dos anseios da sociedade. Entretanto, sabemos existir variados graus de dependência entre os colaboradores, tornando-se tarefa difícil controlar o comportamento de todos somente com esse tipo de controle. Destrincharemos esse tema em mais detalhes. Em outras palavras, é importante gerenciar a cultura de uma organização com somente uma forma de controle: a autoridade.

Com relação à APG, os pontos incomum à cultura do TRF já foram expostos no tópico anterior.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Considerações sobre Poder

Todo sistema de controle se baseia em pressuposições acerca do comportamento humano. Essas variam na quantidade e nos tipos, mas todas são princípios que influem na forma de gerência de RH nas organizações. O presente trabalho buscou alicerces, como ponto de partida de seus estudos, nas pressuposições da teoria Y de Douglas McGregor em seu O lado humano da empresa.

Quando se trabalha diretamente com gestão de RH, o gestor, como ser - humano, com sua própria experiência de vida, formada de idéias, valores, cultura, age baseado em pressuposições teóricas próprias sobre os subordinados. Pressuposições teóricas são idéias sobre um objeto sem conhecê-lo, na sua totalidade, formadas a partir da experiência individual e cultural, e, por isso , eivada de uma visão parcial da realidade, podendo ou não correspondê-la. A partir daí, todo um conjunto de atos praticados pelo gestor basear-se-á em suas próprias pressuposições.

Entre esses atos estão os métodos de controle utilizados pelo gestor que são repetidos e atuar corretamente. Na maioria dos casos, são utilizados hoje métodos inadequados de controle, por falta de um planejamento completo. O método mais correto para se alcançar o controle adequado não tem nenhuma fórmula, mas, ao contrário, utiliza-se de uma adaptação seletiva, ou seja, adéqua-se ao modo com que as variáveis interferem no sistema. Exemplo disso é a consciência de que o comportamento humano e a cultura organizacional não são instantaneamente mutáveis. Se, em alguns casos, é possível mudá-los, essa transformação se dá paulatinamente e de modo natural, sem imposições. A forma de controle não pode ir de encontro ao natural, antes tem de se adaptar a ele.

No campo das ciências, a física, por exemplo, baseia todos os seus princípios na compreensão dos fenômenos sobre os quais o homem não tem poder. A gravidade do planeta terra, pelo menos até hoje, não

repele os corpos, ao contrário, atrai-os. Do mesmo modo, a administração é uma ciência que deve alcançar seus objetivos através das pessoas, que apresentam comportamentos que o gestor não pode manipulá-los.

O administrador, entretanto, tem vantagem sobre os físico, pois as pessoas são seres senscientes e dotados de mentes individuais, capazes de transmutar suas consciências, mudando sua forma de agir, seus valores, suas idéias, o que tem mais probabilidade de acontecer em certas condições e ambientes. Com efeito, o gestor deve estar aberto a diálogos com os colaboradores, a fim de tornar o ambiente organizacional propicio a mudanças, sem pressões, com empatia e compreensão.

Como implícito no parágrafo anterior, o modo como o superior age influenciará nas ações de seus subordinados. Segundo McGregor, há três métodos de influencia: autoridade, persuasão e conhecimento. O gestor tem de se utilizar desses três métodos para poder lidar bem com diferentes tipos de indivíduos sob sua responsabilidade, intensidades e situações diferentes.

Autoridade é a situação do poder, legitimado formalmente pela hierarquia organizacional, na maioria das vezes, unilateralmente pelo superior, desconsiderando as idéias, sentimentos e expectativas dos subordinados.

Persuasão é a utilização de argumentar verídicos ou não com o objetivo de adequar as idéias de um individuo às do interlocutor. Este método tem duas faces: se utilizado em parceria com a ética, torna-se um modo salutar de influencia; sendo seus objetivos escusos, traduz-se em manipulação.

Conhecimento: a “autoridade do conhecimento” como cita McGregor é utilizada principalmente por advogados, médicos, arquitetos ou simplesmente de chefes para subordinado, a fim de assumir uma de suas funções, a de assistência profissional. Utilizando o que diferencia o profissional do leigo, o conhecimento, eles devem deixa-lo disponível aos clientes e não utiliza-lo como pedestal para separa-los dos mesmos, tornando-os inacessíveis.

Aprofundando-se na metodologia de influencia, McGregor expõe que, quando se age com pressuposto autoritário, cria-se dependência no

outro extremo da relação. A natureza e grau dessa dependência determinam o tipo de controle utilizado pela liderança autoritária, ou seja, a autoridade é causa e conseqüência da dependência. Exemplo disso é que a ação autoritária ao extremo, como supervisão direta, falta de confiança, orientação unidirecional, utilizando-se de punição, leva o receptor a dois principais caminhos:

1. Dependência: do crivo superior, falta de comprometimento, desinteresse, receio;
2. Adotar contramedidas como: lentidão dissimulada, diminuição do rendimento e até sabotagem.

Na verdade, quando se fala em organização, quer se transmitir a idéia de “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo especifico ou um conjunto de objetivos”, como define Stoner e Freeman (1995).

Essa definição leva a se pensar em interdependência entre os membros dessa organização. O termo vem colocar em cheque o modo autoritário de liderança, torna-o incompatível com a idéia de organização.

Interdependência denota dependência mútua, onde a instância superior depende da correta execução e quem recebe as ordens depende do correto planejamento e elaboração das mesmas e a organização depende da relação entre as duas instâncias e do desempenho de suas respectivas tarefas para se desenvolver. Lógico que isso também sugere punição mútua, nos casos de erros, mas isso é minimizado para ser digerido por todos.

Explicando melhor porque a autoridade não pode ser o único meio pelo qual se lide com pessoas, entramos na esfera da psicologia humana. Como já dissemos, autoridade gera dependência. Para algumas pessoas e em certas ocasiões, torna-se até satisfatório depender de alguém, sentir-se protegido, apenas executar certas ordens originadas de decisões que a mesma acha não conseguir tomar. Por outro lado ser independente, para as mesmas pessoas, pode-se tornar tarefa difícil, por ter que ser responsável por decisões e seus efeitos. Para outras pessoas ou

para as mesmas em ocasiões distintas, a dependência pode ser uma prisão que as impede de serem quem são, impede-as de fazerem o que não concordam. E ainda, consideram a independência a liberdade de exprimir sua personalidade como ela é e se sentem bem consigo mesmas.

Então há uma infinidade de relações e possibilidades dentro e fora das pessoas que torna difícil o relacionamento, ainda mais quando não se têm ou se têm ferramentas limitadas para se lidar. O ideal é que o gestor combinasse as três ferramentas principais supracitadas, quais sejam, a Autoridade, a Persuasão e a disponibilidade do Conhecimento, a fim de equilibrar dependência e independência individualmente.

Nessa linha, McGregor cita que controle é função das circunstâncias. No mesmo pensamento Pagès e outros (1987) em O Poder das Organizações, colocam como a empresa estudada resolve este problema e tecem considerações:

Pagés comenta no livro citado que o poder exercido pela empresa (TLTX) para com seus funcionários é persuasivo, porém interpretando-se os comentários transparece a ciência de como a empresa se relaciona com os mesmos. A TLTX usa de um intuito que os autores chamavam de meditação para fazer com que os funcionários atingissem melhor os objetivos da empresa trabalhando em cima de seus próprios objetivos (McGregor). A mediação entre restrições impostas pela empresa e os privilégios advindos com o trabalho na mesma atraia e mantinha os funcionários, fortalecendo corpo funcional e o conhecimento adquirido por eles. Desse tipo de controle surge o tipo de comportamento, a saber: muitos funcionários gostam de trabalhar lá, pois têm altos salários, grande abertura a promoções necessidades de alto nível supridas, como auto-realização profissional, mas ao mesmo tempo se sentem aprisionadas pelos mesmos motivo, pois tem dificuldades em mudar de emprego (perda de benefícios), a pressão no trabalho é grande, etc. A influencia exercida pela empresa cria antagonismos no plano psicológico individual. Cada método tem vantagens e desvantagens.

Além desse método, e sendo empresa multinacional, a TLTX instaurou uma “autonomia controlada”, concentrando o know-how de atividades consideradas de maior importância em grupos mais coesos,

enquanto quem não os detinha só podia decidir até onde chegava sua autonomia.

Outra faceta da TLTX era o domínio ideológico, divulgando expressamente seus princípios a fim de conscientizar os funcionários a segui-los não pela autoridade ou imposição, mas pela auto-persuasão.

Com esse exemplo de pratica de poder e tendo em mente que os vários tipos de influência pode se trabalhar combinados, dependendo de cada situação, adentraremos na teoria X de McGregor, no tópico seguinte, assentada sobre a concepção tradicional de controle.

3.2. Teoria X (McGregor)

A Teoria X retrata como o pensamento tradicional sobre o comportamento humano leva a método de controle autoritário, focado no *trade-off* trabalho x recompensas e punitivo. Toda a crença baseia a decisão gerencial. A Teoria X diz como as crenças do mundo organizacional remonta a milênios atrás, focadas, na sua maioria, em concepção equivocada ou incompleta sobre a natureza humana, o modo de gerir pessoas precisa ser reavaliado, necessita de outras crenças que lhes completem ou lhes suplantem em favor de um justo relacionamento entre as partes de uma organização além da alavancagem de seu desenvolvimento.

Queremos deixar claro que por ser uma teoria para fins acadêmicos e científicos, faz generalização ao extremo e considera suas pressuposições uma prática geral tanto num como no outro pólo da relação de emprego. Mesmo assim, o autor acredita serem essas pressuposições levadas em conta pela maioria dos gerentes e ainda que “os princípios tradicionais da administração só poderiam ter sido derivados de pressuposições tais como as ta Teoria X”.

Mc Gregor cita algumas pressuposições tradicionais:

1. “O homem tem aversão ao trabalho;
2. Consequentemente recebe tratamento coercitivo para cumprir suas atividades;

3. Procura menos responsabilidades, possui pouca ambição e busca apenas garantia (ESTABILIDADE).”

Conforme podemos perceber, os pressupostos da teoria X colocam o empregado como simples executor de tarefas, sem nenhum outro interesse, considerando o trabalho apenas como um meio de sobrevivência. E mais, insere na gerência um modo paternalista de agir e nos subordinados a necessidade de proteção, o medo da responsabilidade, como vimos no tópico anterior, a autoridade gera dependência. Entretanto aqui na TX essa é uma prática generalizada.

Felizmente, em meados do século passado, nasceu a administração de Recursos Humanos que veio para contestar toda essa teoria tradicional da administração. Entre vários autores tendentes ao estudo de psicologia humana, comentaremos a seguir como a pirâmide das necessidades de Maslow (1954) influenciou a teoria Y de McGregor, a teoria contraposta à Teoria X.

3.3. Necessidades humanas (Maslow)

Após fazermos considerações sobre as pressuposições da TX comentaremos sobre pressuposições da motivação humana, cerne da TY queremos no tópico anterior. Para isso, buscaremos a pirâmide das necessidades humanas de Maslow (1954), tentando extrair ponderações. Esclarecemos que são generalizações sobre motivação, simplificadas para efeito de estudo, visto que a personalidade humana é um grande e complexo campo ainda não totalmente explorado.

As necessidades humanas, segundo Maslow, que as agrupou em cinco grupos, são dispostas em grau de importância no desenvolvimento da vida de cada individuo. Quando uma necessidade é suprida, o indivíduo, utilizando-se de seu trabalho, tenta satisfazer outra que surge em seu lugar. Esse processo é contínuo e está presente no decorrer de sua vida.

Qualquer necessidade só é motivadora quando não satisfeita. Quando temos uma necessidade, ela vai pautar nossas vidas, vai nos fazer agir, seja ela de nível básico ou superior.

Passaremos a expor sobre os tipos de necessidade:

1. Fisiológicas: são as necessidades de alimentação, descanso, abrigo etc. necessidades básicas para qualquer pessoa. Todavia, como se sabe, vivemos num mundo de escassez de recursos e ganância exacerbada, causando riquezas para alguns e miserabilidade para a maioria. Nesse ponto é que percebemos como é motivadora essa necessidade, considerando todos os roubos, latrocínios violência para se obter sustento em muitos casos. Uma vez que tenhamos um prato de comida todo dia, lugar para morar, etc. a motivação de nossa vida será as necessidades superiores.

2. De garantias: são necessidades de segurança física, ameaça, privação. Mais uma vez, mencionaremos o mundo em que vivemos ou as pessoas que vivem nele, como o grande vilão. Grande parte da população mundial sobrevive, ou seja, alimenta-se e mal tem um teto. Entretanto viver amedrontada, motiva-se na busca pela proteção física.

3. Sociais: necessidades de pertencer, de ser um em meio a outros, de afeto. São exemplos de necessidade de participação, escopo de nosso trabalho. Quando necessidades básicas estão satisfeitas, ou seja, quando o individuo não se preocupa em conseguir alimento, em onde dormirá na noite posterior ou em obter garantias, o mesmo estará motivado a participar, seja em grupos sociais ou profissionais. No presente trabalho, queremos provar que cada servidor trabalharia melhor no TRF, considerando satisfeitas as necessidades de 1º nível, se fosse engajado em projetos que quebrassem as fronteiras estruturais, se lhe fosse compartilhadas as decisões e outras necessidades sociais.

4. Necessidades egoísticas:

1. Relacionadas a auto-estima: auto-respeito, autoconfiança, autonomia, etc.

2. Relacionamento com a própria reputação: status, reconhecimento, respeito.

São necessidades tidas em menor escala dentre os servidores do TRF, visto que as necessidades sociais estão pouco ou nada satisfeitas (fato a ser comprovado). Elas raramente são satisfeitas, pois o ser humano sempre procura mais satisfação para os mesmos, em lhe sendo importante.

Auto-realização: por pra fora seu próprio potencial, auto desenvolver-se continuamente, agir criativamente. Considerando o que já vimos nos itens anteriores sobre as condições humanas e planetárias, em que a maioria da população passa toda a vida sem satisfazer suas necessidades básicas, a auto-realização quase nunca é nem cogitada muito menos satisfeita.

3.4. Teoria Y (McGregor)

O inicio do século XX desencadeou mudanças nas organizações mundiais, principalmente Norte-Americanas, causadas por pressões de trabalhadores organizados por sindicatos fizeram contra a administração autoritária. As mudanças, entretanto, traduziram-se em simples nuanças de um mesmo ideal conservador. Mesmo dando início à abordagem das relações humanas, teve pouca duração.

Com essa pequena experiência, pode-se reconhecer certos aspectos no modo de gerir pessoas. Não se pode simplesmente eliminar o controle; o autoritarismo tem suas aplicações, em certas condições, momentos e/ou indivíduos. Conhecemos, no tópico anterior, um pouco sobre a motivação humana, como um fator motivador surge após a satisfação de outro. Porem, essa satisfação não leva imediatamente ao aumento da produtividade, há outras variáveis atuantes. Todo mundo não pode decidir sobre tudo pois vira desordem e anarquia.

A mudança que se propõe é de ideal, é de percepção, de crenças. A Teoria Y transmite a base dessa mudança em pressuposições

as quais se incorporadas levarão a uma aceleração do crescimento humano através das organizações.

1. “O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanço.
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho, em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução;
4. O ser-humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las.
5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.
6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser-humano comum estão sendo parcialmente usadas.“ (Mc Gregor).

Por esses princípios, percebe-se que a teoria Y indica a possibilidade de crescimento humano, como já se disse; rechaça o controle como única forma de gerir, sugerindo a adaptação seletiva, uma forma de controle para cada situação, subentende que os problemas motivacionais dos empregados não são causados por eles próprios, mas pela direção.

No entanto, o principio fundamental que advém com a Teoria Y é o da integração. Esse principio aliado ao do autocontrole se refere à criar condições de trabalho tais para os colaboradores que possibilitem e auxiliem os mesmos a alcançar melhor seus próprios objetivos, colhendo esforços para conquistar os objetivos organizacionais. Haveria integração entre objetivo individuais e organizacionais e cada colaborador, estando comprometido com os objetivos organizacionais, através da integração, autocontrolar-se-á, nas suas tarefas cotidianas, dispensando controles

externos e superficiais. Mais especificamente, e na pratica, ambos os objetivos estariam integrados quando fossem feitos ajustamentos concretos dos objetivos organizacionais, as necessidades e aspirações de seus membros.

Alguns dos conceitos trabalhados nessa fundamentação serão testados em pesquisa a se realizar, tornando a serem tratados na análise das respostas dos questionários.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Aplicação de questionário sobre participação na gestão do TRF da 5ª Região.

4.1.1. Metodologia de pesquisa;

O objetivo principal da pesquisa foi medir o nível de participação de todos os colaboradores da organização na sua gestão, incluindo o nível compartilhador da cúpula estratégica, da média direção, dos gestores de linha e do próprio colaborador. A pesquisa teve ainda como objetivos secundários detectar em que nível da pirâmide de Maslow se encontravam as necessidades dos participantes do Órgão, a fim de comprovar hipóteses levantadas na fundamentação e especificadas nos tópicos seguintes.

A pesquisa se utilizou de amostragem de 233 participantes, entre servidores e requisitados, de um total de aproximadamente 760 empregados, chegando a um plano de amostragem de 30,66%, representativo da população.

Foram pesquisados colaboradores da área-meio do TRF da 5ª Região que compõem a Diretoria-Geral. A distribuição abrangeu tanto a parte judiciária quanto a parte administrativa dessa diretoria, totalizando 16 setores.

A técnica empregada foi a de questionário com questões fechadas, algumas com respostas em grau de concordância (Likert). Os questionários foram entregues em mãos a todos os servidores presentes, no momento da entrega, havendo abstenções.

4.1.2. Análise da pesquisa;

Nos tópicos que se sucedem, analisaremos as respostas com base na compilação dos dados apresentados em gráficos para melhor visualização dos resultados.

4.1.2.1. Forma de provimento, idade e tempo de serviço

A análise será Iniciada com as três primeiras perguntas as quais juntas indicam formação de pequenas crenças que não deixam de agregar a cultura do Órgão como um todo, mas que comporá a pesquisa, porquanto inserir-se-á neste tópico.

A grande maioria dos entrevistados com percentual de 78,12%, 82,41% e 63,52% são efetivos, têm entre 30 e 50 anos e entre 10 e 20 anos de trabalho no TRF.

Com esses dados queremos salientar que a maioria dos colaboradores dessa organização são estáveis em seus empregos e lotações.

Quando se fala em estabilidade nos empregos, exprime-se em dois sentidos distintos: no primeiro, a estabilidade conseguida pelo servidor investido em Cargo Público, contando mais de três anos de efetivo exercício, na forma do artigo 41 da Constituição da República Federativa do Brasil, que é o caso da maioria dos entrevistados; no segundo, é a estabilidade no sentido da confiabilidade que os superiores têm no profissionalismo do colaborador e a credibilidade no mesmo, considerando idade e tempo de serviço.

Essa estabilidade, principalmente a adquirida na forma da Lei, implica, nos parâmetros normais, na quase impossibilidade de perda do cargo, apenas ocorrendo em hipóteses fixadas no mesmo artigo da CF, a saber:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

As primeiras duas hipóteses causadas por falha grave do servidor, crime ou algo que enseje processo e a última, na prática, não acontece, apenas em raríssimo caso, considerando o descaso com esse tipo de avaliação.

O resultado dessas três perguntas juntas configura a confirmação de algumas variáveis de nossa hipótese original, inserida na fundamentação, item 3.3, de que os servidores do TRF transcendem a necessidade básica de garantia levantada por Maslow (1954), por causa da citada estabilidade. Entre eles não reside o receio de perder o emprego em uma recessão, por exemplo, ou na assunção de um novo presidente. Podem perder uma função gratificada, que complementa o vencimento, mas o básico permanece.

Então, a referida necessidade não age como motivador, ela deixa de existir, deixando espaço para outras de escalão superior.

4.1.2.2. Escolaridade, gratificação e situação social

Da mesma forma que o tópico anterior, condensou-se neste as três perguntas posteriores por causa de sua interligação. Analisadas desse modo, complementam-se, na apresentação do nível social dos funcionários do TRF.

O nível de escolaridade da maioria esmagadora dos entrevistados paira no curso superior (57,09%) e na especialização (30,46%) que juntos alcançam 87,55 pontos percentuais. Há duas principais conclusões sobre esse item:

A primeira é que pessoas com nível de escolaridade elevado, em

concordância com a informação do item anterior de que a maioria das pessoas aludidas têm entre 30 e 50 anos de idade, reforça a idéia de reciclagem contínua, de busca permanente de aquisição de conhecimentos, almeja-se o algo mais. Daí surgem certos tipos de necessidades de nível intermediário.

A segunda, de ordem mais pragmática e que surge como conseqüência da capacitação permanente, é o retorno monetário advindo da conclusão de cursos na forma da Lei 11.416/06, que regulamenta o novo plano de cargos e salários do Poder Judiciários, ditando o planejamento da carreira do servidor público.

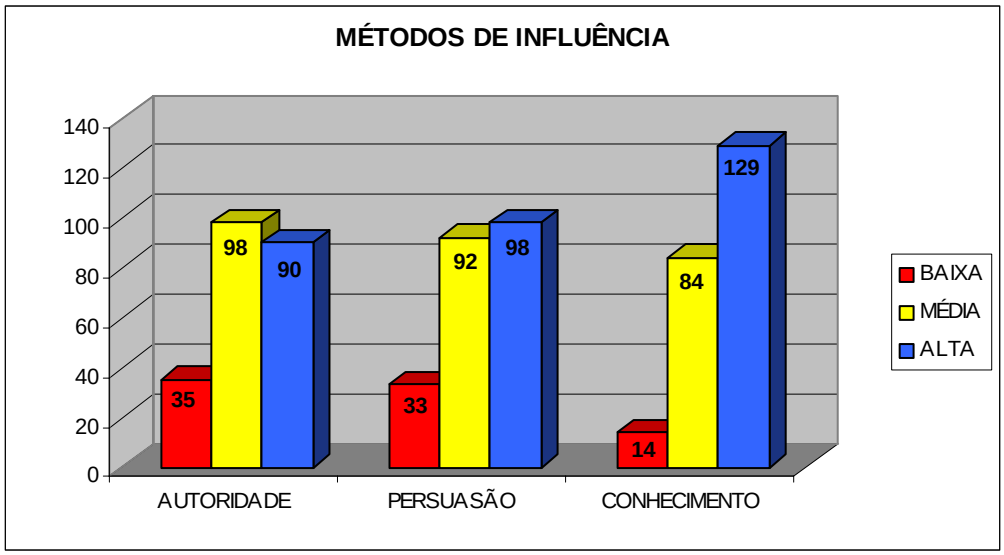
Além desse retorno a mais conseguido por esses servidores, a disponibilidade de grande quantidade de gratificações distribuídas entre os funcionários do TRF em troca do desempenho de funções específicas, além das desempenhadas nos cargos, acresce suas remunerações, corroborando para manter uma boa situação social. Assim, 73,82% dos entrevistados declaram ter bom nível de vida. Contribuindo para a veracidade desse fato, a compilação dos dados revelou que 81,56% recebem entre Função Gratificada – 3, 4 e 5 e ainda que apenas 3,87% não recebem função alguma.

4.1.2.3. Métodos de influência

Edgar Shein citado no livro “Cultura e Poder nas Organizações”, ensina que o questionário como instrumento de pesquisa se limita a agregar dados por meio de respostas obtidas de um nível externo do pesquisado, podendo ser falsas dissimuladamente ou por causa da ignorância do mesmo, da falta de conhecimento de si mesmo. O pesquisador tem de estar ciente disso e trabalhar os dados no sentido de sair do nível superficial em que se encontra e entrar na esfera da personalidade do pesquisado, extrair de um dado ou da compilação de dados, a verdadeira intenção do pesquisado.

Partindo desses princípios, analisaremos a presente pergunta e as posteriores, a fim de transmitir a idéia mais plausível e completa, considerando interpretação dos gráficos.

Como vemos abaixo, há uma semelhança no gráfico entre os três tipos de influência exercida pelo chefe para com o funcionário. A maioria dos pesquisados considera que os superiores agem com autoridade, persuasão e através do conhecimento com intensidade média e alta.



No tópico sobre as formas de gestão do Estado brasileiro (2.1), retratamos a concorrência de gramáticas na história da nossa Administração Pública. O TRF da 5ª Região, como Órgão dessa administração, conviveu na época (como indica Celina Souza em 2003, opinando sobre o governo baiano e brasileiro) e ainda convive com elas da mesma forma (como comprovado pelos resultados em pauta).

O resultado que mais preocupa, mesmo sendo esperado, é a generalização da autoridade como tratamento. Explica-se a partir do histórico comentado acima, porém não é a forma ideal de se lidar com funcionários com bom nível de conhecimento, comprovado pelo nível geral de escolaridade comentado anteriormente, visto que usada indiscriminadamente, a autoridade causa a tomada de contramedidas. A agregação desses fatos enfraquece as relações de trabalho, causando, entre outras coisas, desmotivação no trabalho, como veremos nos tópicos

que se seguem, diminuindo o nível de participação e diminuindo a produtividade.

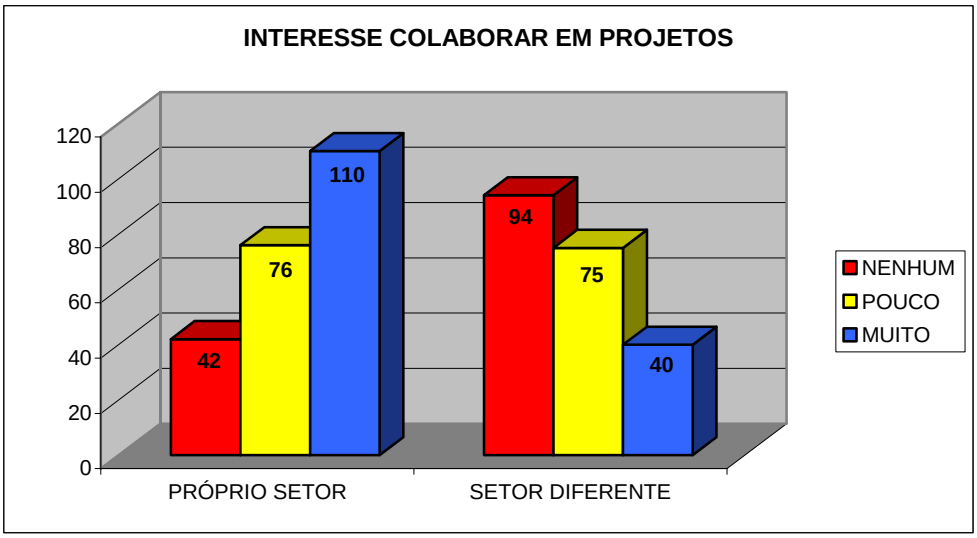
O nível de persuasão, mesmo que existam vários modos visualizados pelos pesquisados, é considerado bom, observando a intensidade de sua utilização.

Quanto ao conhecimento, cabe uma explanação: o uso do conhecimento como método de influência possui dois entendimentos como nos coloca McGregor (1987). O modo mais comum e o que baseou a resposta dos referidos empregados, a nosso ver, é o que considera proteção exagerada de informação importante para o bom andamento dos trabalhos por parte algumas pessoas. Em outras palavras, é selecionar informações cruciais para apresentar em momentos oportunos, inconscientemente ou não com fins inofensivos ou esconde-las dissimuladamente, a fim de se sobressair em situações de favorecimento próprio.

Outro modo de entender é a utilização dessa influência como **assistência profissional, modo salutar de influência, sugerido, na presente monografia, para se tornar prática comum no TRF da 5ª Região**. Define-se como o uso do conhecimento adquirido por profissional especializado em prol das necessidades da organização. É o aconselhamento ou sugestão com vistas a criar alternativas para auxiliar na tomada de decisão gerencial ou cotidiana.

4.1.2.4. Interesse em projetos

Observando o gráfico, verifica-se que quase a metade dos pesquisados tem interesse em participar de projetos organizados pelo setor em que os mesmos trabalham e que fogem ao cotidiano diário. Otimistamente, a maioria tem algum interesse, considerando os que tem pouco.



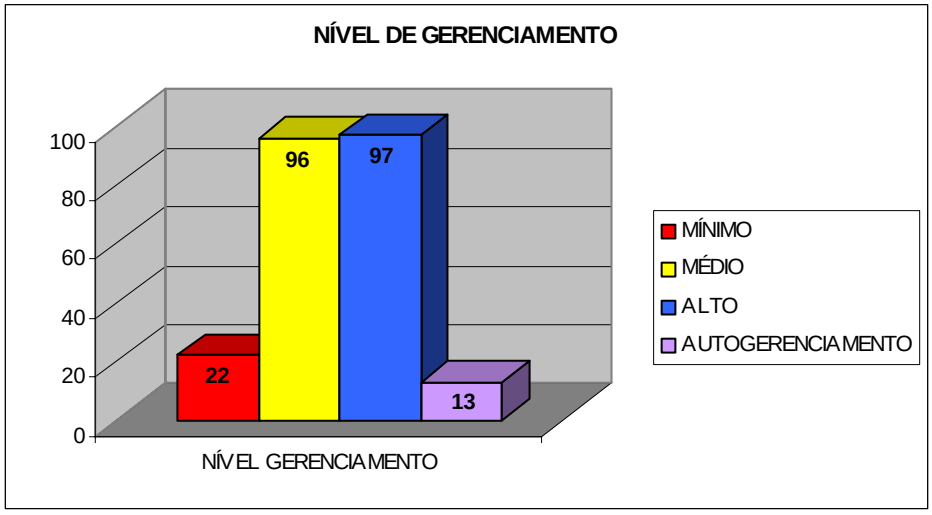
Assim, fazendo um *link* com a teoria Y de McGregor, comprova-se, pelo menos para esse quesito, o quarto princípio colocado na fundamentação, ou seja, criando condições, ou, oferecendo chance de participação, o empregado aceita de princípio e procura, com o tempo, as responsabilidades.

O que temos que tentar explicar nesta pergunta é o porque do resultado de sua segunda parte ter sido tão conservador. Grande parte dos funcionários respondeu que não tem nenhum ou pouco interesse em participar de projetos que integrem profissionais de várias áreas da organização.

Julgamos que a cultura pode estar agindo como contra-peso da livre expressão da vontade de cada indivíduo. A existência de “panelinhas” entre grupos de funcionários impede uma visão global da organização; a resistência à mudanças como contra-medida, fruto de uma gestão autoritária (McGregor), e da utilização de uma distorcida forma weberiana de rotinizar as atividades, como comentado no tópico sobre a cultura da organização, aprisionou a avidez pelo novo, a vontade de encarar desafios. A fim de virar o jogo contra esse comportamento, insurge-se a gestão do TRF como animador da mudança, imprimindo, não só normas impondo comportamento, o que é tido por Lei, mas criando condições para instaurar e manter a motivação dos empregados.

4.1.2.5. Grau de autonomia no gerenciamento das próprias tarefas

Gerenciar as próprias atividades profissionais é ter seu trabalho supervisionado o mínimo necessário para o bom andamento do serviço. Há vários tipos de atividades, mesmo numa mesma organização, que precisam de maior ou menor grau de intervenção superior na sua execução, porém, de modo geral, há otimização no resultado dos trabalhos quando se estabelece adequada intervenção.



Nota-se que grande parte dos servidores (96) tem um médio nível de gerenciamento de seu próprio trabalho. O que influi para se ter esse número de profissionais tendo seu trabalho supervisionado de forma tão direta é, outra vez, a cultura hierarquizada e conservadora que ignora aspectos motivacionais das necessidades de nível intermediário dos indivíduos.

A gestão deve adequar a influência exercida pelo superior no trabalho dos subalternos; cada gestor deve criar subsídios que fortaleçam a confiança no subordinado, dê liberdade na execução de suas tarefas, na medida do possível, motive-os a minimizar a necessidade de supervisão. Essas medidas otimizarão os serviços, harmonizarão o clima organizacional, melhorará o relacionamento entre chefia e empregado.

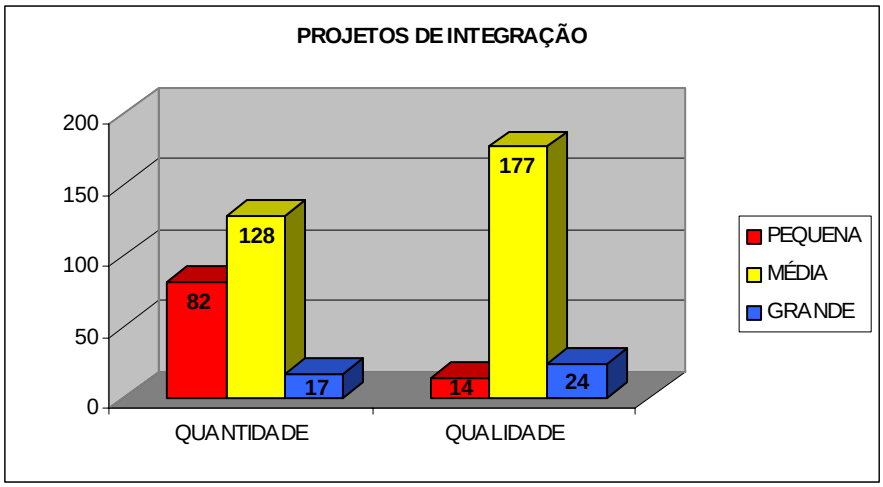
Por outro lado, outra parcela considerável de pesquisados (97) declarou ter alta autonomia em seu trabalho. Esse fato minimiza, mas não

elimina o problema do ainda baixo nível de gerenciamento que é corroborado pelo fato de apenas 10 dos pesquisados terem consciência do autogerenciamento de suas próprias tarefas.

O autogerenciamento é um nível de autonomia que não pode ser fato para todos, considerando observações anteriores sobre as diferenças entre atividades, todavia, pela "observação nativa", sabe-se que, considerando as atividades do TRF da 5ª Região, poder-se-ia alcançar um nível maior.

4.1.2.6. Projetos de integração de RH

O nível médio escolhido pela maioria dos pesquisados na quantidade e qualidade dos projetos de participação/integração do servidor, tanto no âmbito desse Órgão, como em toda o Poder Judiciário, que é o caso de certos projetos nacionais, corroborado pelo segundo mais alto índice de abstenção na resposta sobre qualidade (6,01%), conota deficiência no gerenciamento dos projetos, causando ou falta de alcance na divulgação ou falta de critério na escolha dos mesmos. Outra conclusão a que se chega, ao observar o gráfico, é a de que a grande maioria das pessoas considera mediano seu próprio interesse nos projetos e a qualidade no gerenciamento.



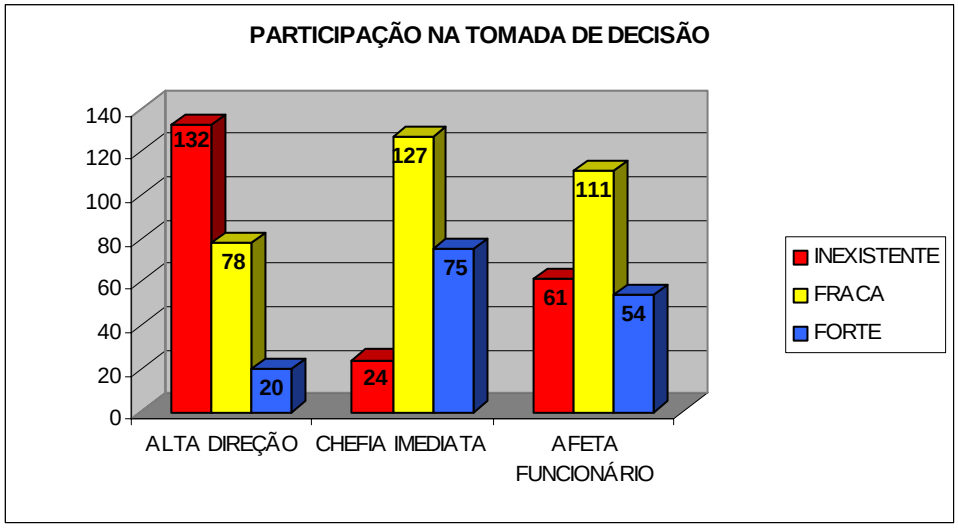
Nossa posição principal sobre esse tema é a de que se crie setor próprio para tratar desses assuntos, dando a importância que um tema como esse possui. Ele não pode ser tratado apenas como uma distração para os servidores, sugere-se o investimento em projetos que integrem os servidores do Tribunal, que sejam de interesse geral, que, por fim, satisfaça suas necessidades sociais.

4.1.2.7. Participação na tomada de decisão

Participar da tomada de decisão, seja ela qual for, esteja em que nível organizacional estiver, não é para todos. E nem todas as pessoas podem decidir sobre tudo. Ela tem de ser disseminada, mas às pessoas e nos momentos adequados. Há decisões que só podem ser tomadas pela cúpula estratégica, outras só por especialistas, mas com boa intenção e vontade se pode alargar a participação geral nesse sentido.

Condensamos a pouca e média participação na tomada de decisão no termo “fraca”, para sintetizar as respostas.

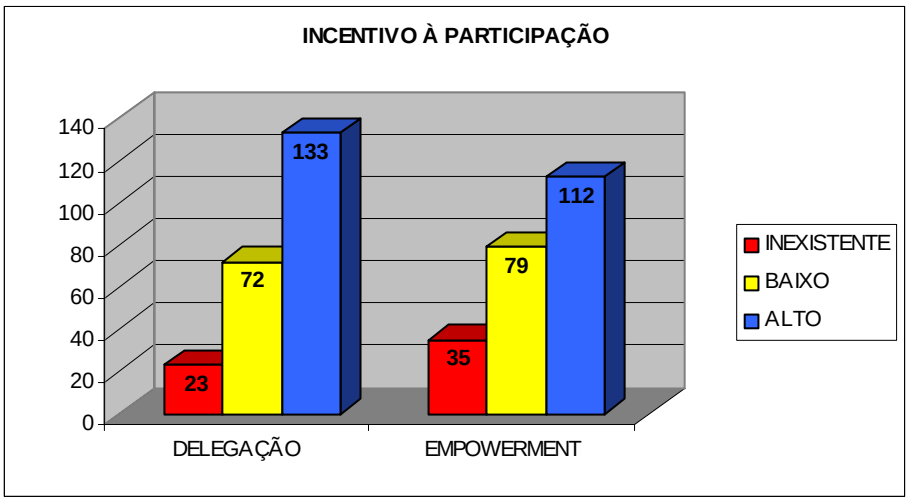
A grande maioria dos pesquisados (132) simplesmente não participa do processo de tomada de decisão da alta direção. Considerando as observações feitas no parágrafo anterior, este tipo de prática é até normal, porém pode melhorar.



Em nível de chefia imediata e em decisões afetas ao próprio servidor, melhora o nível de participação, mas ainda não é o ideal. Extrai-se desse fato a comprovação da pouca confiança no profissionalismo do subalterno e/ou, em alguns casos, a conotação de uma relação conflituosa entre chefia e subordinado com conseqüente perda na qualidade da decisão pelo não aproveitamento das potencialidades de cada servidor. O que mais preocupa nesse item é a mediana participação nas decisões em que o próprio funcionário será demandado. Esse procedimento unilateral é um dos principais causadores da reação, através de contra-medidas, de colaboradores descontentes.

4.1.2.8. Incentivo à participação

Fitando o gráfico abaixo, verifica-se o resultado das respostas mais inesperado e que causou mais ânimo: o nível de *empowerment* com delegação de responsabilidades encontra-se elevado, dentre a maioria dos pesquisados.



Observa-se dois pontos principais:

O gestor acredita no potencial dos servidores em absorver, cada vez mais, atividades de nível complexo, além de terem consciência de motivá-los no trabalho, tirando-os da monotonia do serviço rotineiro. Além

disso, divide sua própria responsabilidade, minimizando com isso a carga de trabalho e as perdas advindas por possuí-la. **Esse fato nega em parte, no TRF, a hipótese de que o corpo gerencial é o único responsável pelo comportamento apático dos subalternos com relação aos princípios da Teoria X.**

Por outro lado, o próprio servidor se dispõe a adquirir responsabilidades e a desempenhar funções mais complexas, asseverando os princípios da Teoria Y.

4.2. Entrevista com Diretores dos TRF's da 3ª e 5ª Regiões

4.2.1. Metodologia de pesquisa

Diferentemente da aplicação do questionário, onde se pretendeu diagnosticar o nível geral de participação dos servidores do TRF da 5ª Região, na sua gestão, as entrevistas com os Diretores Gerais dos TRF's da 3ª e 5ª Regiões, setor alvo do diagnóstico a que se vinculam todos os demais setores pesquisados anteriormente, promoveu o conhecimento das crenças, valores e idéias dos principais gestores da área-meio de cada Tribunal. Pois é da Diretoria –geral que provém todas as principais decisões que afetam essa área e conseqüentemente originando-se tanto a legitimação quanto a motivação da mudança, corroborando para a escolha da entrevista-alvo.

Constituiu-se de uma entrevista semi-estruturada (Uwe Flick, 2004), utilizando-se de perguntas apenas como um roteiro para não se fugir ao tema principal, porém, estimulando comentários mais abrangentes sobre o tema. Além de anotados os dados relevantes para as duas entrevistas, foi autorizada pela entrevistada do TRF5 a gravação do áudio da entrevista, o que proporcionou a guarda de toda a informação, facilitando sua posterior interpretação. Ademais, as vantagens desse tipo de entrevista corrobora com o pensamento de Kohli (1978), apud Uwe Flick citado, quando comenta

"...que é mais provável que os pontos de vistas dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de uma entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada...".

4.2.2. Análise das entrevistas

4.2.2.1. Diretora Geral do TRF da 5ª Região: Sorária Sotero Caio;

Entrevistador: Que você entende por Gerência participativa?

Diretora: A participação tem que ser praticada em toda a organização, do nível estratégico ao operacional. Cada um dentro de seus limites. Isso começa com o planejamento de curto ou longo prazo. A importância da participação de todos é que, para o nível estratégico decidir, precisa do operacional. Se a participação não é de todos, não se consegue o comprometimento, na hora da decisão. O TRF ainda não tem essa característica, temos que trabalhar para consegui-la. Além disso, trabalhamos com escassez de recursos, o que dificulta o processo de planejamento.

Entrevistador: Você considera o planejamento setorial uma boa prática?

Diretora: Nenhum participante pode perder de vista a missão do TRF. Deve se basear nela ao trabalhar sua própria missão.

Entrevistador: Qual sua opinião/visão sobre esse assunto?

Diretora: Favorável. Porém, ainda há gestores autoritários, por isso os colaboradores não confiam neles. Meu papel é mostrar que se temos gente competente, temos também gente que está acomodada, supervisores e diretores de núcleo que não impõem a continuidade que qualquer organização precisa ter quando se muda uma gestão.

Entrevistador: Mas cada diretor que assume impõe seu modo de agir, provocando mudança brusca no cotidiano do setor.

Diretora: Mas eles têm a competência técnica que legitima sua ação.

Entrevistador: A participação é praticada no TRF?

Diretora: Timidamente. Com ações setorizadas e limitadas a determinados profissionais.

Entrevistador: Por quais motivos ? Cultura organizacional ?

Diretora: Não temos a cultura do planejamento. Vive-se o imediatismo. O que se tenta fazer pra mudar ? Há resistência. Há falta de continuidade.

Entrevistador: Estrutura organizacional ?

Diretora: Foi. Resta resquícios. Ainda assim acho que os servidores da administração se sentem inferiorizados, mas cabe a eles mostrarem o que podem fazer que mudará isso.

Entrevistador: Legislação ?

Diretora: Não. A legislação existe para ser interpretada, não podemos segui-la ao pé da letra. Além disso, podemos mudá-la. Posso Criar um projeto de Lei e posso enviá-lo a membro do congresso para incluí-lo em pauta. Temos que ter a vontade para mudar que tudo conseguimos.

Entrevistador: De que outra forma ?

Diretora: Falta visão sistêmica. A segurança, por exemplo, também é responsável pela decisão de um juiz, pois são engrenagens, tudo está interligado.

Entrevistador: De que forma a gestão participativa é praticada no TRF ?

Diretora: O TRF vem promovendo cursos de planejamento. A instrutora sendo pessoa de fora da organização lhe acorda. Está sendo difícil, pois as pessoas não se sentem parte do processo, mas trabalhando alcança-se o objetivo.

Entrevistador: Quais os aspectos levados em consideração pelo TRF, com vistas à Administração Participativa?

Diretora: Tentativa de mudança da cultura

Entrevistador: Poderia comentar sobre esses aspectos?

Diretora: Iniciamos projetos de otimização do atendimento ao público. Criamos uma Seção de atendimento ao Público, a fim de ganhar conhecimentos na área. Porém, as pessoas têm que aprender a trabalhar, na parte técnica e de tratamento humano.

Entrevistador: Teria conhecimento de alguma legislação externa/interna que incentive ou “proíba”, de certa forma, a Gerência a agir de modo participativo?

Diretora: Pra mim não tem nada que proíba. Tem que ser interpretada. Se a Lei proíbe, usa-se a criatividade e tenta-se mudar de outra forma.

Entrevistador: você se engajaria em um processo de mudança organizacional com objetivo de unir esforços na direção de uma Gestão mais participativa no TRF 5ª Região?

Diretora: Eu vivo engajada. Tem espaço pra todos, mas cada pessoa tem que procurar o lugar que gosta e se adequa.

Entrevistador: Acha que renderia frutos?

Diretora: Sim. Apesar das dificuldades. Essa onda já existe hoje, porque não é só o TRF que está mudando mas a sociedade como um todo. Vemos isso nas mudanças da Constituição, pela Lei de Responsabilidade Fiscal, no princípio da transparência, nas idéias do renomado escritor e político Bresser Pereira. Só depende de nós.

<u>Comentários pós-entrevista</u>: Percebe-se pelas palavras da entrevistada, à luz da bibliografia sobre o tema, que faltam informações para compor o pensamento crítico a respeito de uma gestão realmente participativa. Há certos aspectos conhecidos, mas a essência não está apreendida. Felizmente, um dos objetivos, esperamos já alcançado por esta monografia, é prover-nos de informação necessária ao conhecimento do tema e em como o TRF está inserido nele.

Vemos também o nível de percepção global, a coragem e a humildade em assumir que existe ação autoritária de alguns gestores do Tribunal. E, por outro lado, consciente de seu papel em dirimir esse tipo de ato. Novamente, lembramos que, pela pesquisa foco do trabalho, detectamos, pelas impressões dos funcionários, um nível muito alto de influência através do autoritarismo.

Os questionários também nos mostraram o baixo nível participativo dos funcionários do TRF na sua gestão, corroborado pelo ambiente histórico e atual onde se insere, incluindo a cultura, fato esse apresentado nesta monografia, sendo conhecido também pela diretora entrevistada, mostrando bom conhecimento interno à organização.

Fato comprovado, por experiência própria, por este autor, de incentivo aos supervisores (gerência de nível inferior) a uma maior

participação é a maior ênfase dada a eles em reuniões, autonomia de ação etc. O que tiramos em essência dessa entrevista é a vontade de mudar, é um começo tímido da criação de ambiente propício à participação, na esperança de maiores incentivos.

4.2.2.2. Diretor Geral do TRF da 3ª Região: Gilberto de Almeida Nunes;

Entrevistador: Que V.S.ª entende por Gerência participativa?

Diretor: Em sentido amplo, é um processo democrático, onde a sociedade tem sua opinião defendida no governo, por representantes eleitos por eles mesmos, por meio do voto, instrumento da participação pública no Estado. É a receita para viabilizar a interferência na gerência da República.

Entrevistador: A participação é praticada no TRF?

Diretor: Pouco. É feita informalmente, através da solicitação de opiniões dos gerentes, a fim de otimizar a gestão.

Entrevistador: Por quais motivos ? Cultura organizacional ?

Diretor: Interfere, fazendo com que o sistema decisorial se afunile, à medida que se sobe na hierarquia.

Entrevistador: Estrutura organizacional ?

Diretor: A decisão só é tomada após provocação do decisor. Não existe um procedimento de tomada de decisão.

Entrevistador: Legislação?

Diretor: Provoca reformas contínuas, criando e extinguindo cargos, aumentando ou diminuindo úmero de vagas, aumentando a rotatividade.

Entrevistador: Outros ?

Diretor: A política do judiciário de modificar sua gestão, através de eleição, de dois em dois anos, dificulta a continuidade dos projetos e atividades.

Entrevistador: Quais os aspectos levados em consideração pelo TRF, com vistas à Administração Participativa?

Diretor: Modificação da legislação.

Entrevistador: Poderia comentar sobre esses aspectos?

Diretor: Sugerindo instituição de normas que regulamentem e incentivem a participação geral.

Entrevistador: Teria conhecimento de alguma legislação externa/interna que incentive ou "proíba", de certa forma, a Gerência a agir de modo participativo?

Diretor: Não explícita, porém se observarmos a história do Brasil, desde a monarquia, onde o monarca era o proprietário e governante, fazendo o que bem queria; Passando pela burocracia, onde se criou leis, a fim de coibir os abusos cometidos por governantes, nas atribuições do seu cargo, e na separação da coisa pública; e chegando na era do gerencialismo público, onde novamente as leis foram amoldadas ao desenvolvimento da sociedade, dando ao Serviço Público tecnologia e foco no cidadão; nota-se um desenvolvimento nesse sentido.

Entrevistador: Você se engajaria em um processo de mudança organizacional com objetivo de unir esforços na direção de uma Gestão mais participativa no TRF 5ª Região?

Diretor: Sim. Eu acho que é o único caminho para se construir uma sociedade mais livre. Considero a participação o 4º Poder, pois se consagra na união dos três anteriores com vistas a um objetivo comum.

Entrevistador: Acha que renderia frutos?

Diretor: Já temos os embriões da participação. A sociedade está se movimentando, se organizando, a fim de completar as lacunas deixadas pela política.

<u>Comentários pós-entrevista</u>: Nota-se um conhecimento sobre o tema semelhante à entrevista anterior. Entretanto cabe dizer que, segundo Chiavenato (1994) que a administração participativa é um nível superior do desenvolvimento da democracia. Não consiste simplesmente em decisão pela maioria, onde há sempre parte que não concorda com a decisão. Na participação, a decisão é consensual, supondo trabalho de convencimento e persuasão, aspecto estudado no presente TCC.

Do mesmo modo, a crença na mudança está presente no pensamento do entrevistado, citando como exemplo a mudança nas leis. No mais, causou satisfação em perceber o espírito transformador e o

interesse na gestão participativa no judiciário, conotando possível apoio numa eventual transição da administração da Justiça Federal com vistas a se tornar participativa.

5. TRF DA 5ª REGIÃO RUMO À PARTICIPAÇÃO

Finalizaremos a presente monografia, apresentando, nos tópicos que se seguem, aspectos abordados por renomados escritores, a fim de prover os gestores de insumos que podem servir de auxílio e incentivo ao desenvolvimento administrativo. Indicaremos também sugestões originadas da análise de “observações nativas” agregadas, no decorrer desse trabalho.

5.1. Transformar compartilhando

Após absorvida toda essa gama de informações sobre o TRF5, desvendando seu nível participativo, conhecendo qual a posição dos subordinados na cadeia decisória, percebe-se que há muito a se fazer. E não somente nos processos (*lato sensu*), nas tarefas, no cotidiano. Antes temos que mudar a nossa crença, nossa percepção, nossa maneira de encarar a realidade organizacional.

Paulo Roberto Motta, em Transformação Organizacional (2000), ensina-nos a planejar um processo de mudança, dá-nos diferentes alternativas para diferentes estilos de mudança. Passa-se assim a discorrer sobre suas idéias:

Motta coloca que uma organização, por definição, orienta-se a um objetivo e assim se desenvolve e evolui naturalmente em busca de alcançá-lo. **Para se iniciar o processo de mudança**, como conseqüência do surgimento de um problema ou do modo contínuo como se encara a mudança, **tem-se antes de tomar a decisão de mudar** a qual influirá na naturalidade da evolução organizacional. A partir daí, enfrentar-se-á problemas tanto de ordem técnica como comportamental, traduzidos em resistências, irresignação, movimentos contrários.

A exigência da decisão serve também para a busca de métodos próprios para lidar com a mudança, porquanto surgem demandas imprevisíveis e há diferentes tipos de organização. Esses métodos criados

pelas pessoas que fazem a organização têm a virtude de se adequar a ela, possibilitando o chamado aprendizado organizacional.

Existem vários métodos de como conduzir um processo de mudança, como conseqüência do questionamento de onde emanam as idéias novas, no meio organizacional. Motta englobou esses modelos em três categorias: intenção estratégica, reação adaptativa e aprendizado contínuo.

A intenção estratégica, ao detectar uma oportunidade ou ameaça, interfere propositadamente na realidade, direcionando racionalmente o processo transformativo. A oportunidade é a percepção de que a novidade tecnológica ou o conhecimento especializado é relevante para a estratégia da organização. Esse saber técnico aliado à hierarquia formal, que inspira a intenção estratégica de mudar, legitima esse tipo de abordagem.

Sugere-se a formação de grupos especializados para planejar e acompanhar a inserção da inovação no contexto da organização. Com isso, haverá uma concentração das idéias inovadoras naquele grupo e nos que participarem da sua criação. Por conseguinte, esses mesmos indivíduos terão a tarefa de conquistar os demais membros da organização com sua ajuda, a fim de todos trabalharem comprometidos com o processo.

A principal disfunção dessa abordagem é centramento excessivo no planejamento, como auto-executor da transformação, diminuindo a atenção ao processo de mudança do começo ao fim.

A reação adaptativa tem seu ponto de partida num problema encontrado, momento em que se elabora “uma análise racional **participativa** e negociada entre os envolvidos com o problema a fim de se alterar uma situação organizacional específica” (Motta com grifo nosso). Nessa abordagem, há também o planejamento para a ação, como se pode perceber, porém, como uma “reação, adaptada” a um problema.

A abordagem com esse tipo de foco tem a vantagem de valorizar surpresas, possibilita interação entre os colaboradores, entre outras. Algumas de suas desvantagens estão principalmente no tolhimento à procura de inovações e na minimização da visão estratégica.

O terceiro método de conduzir a mudança é baseado na percepção de que a aprendizagem organizacional deve ser permanente e obtida na própria organização. Todavia, **com pensamento completamente condizente com a proposta de nossa monografia**, Motta comenta, na página 135 do livro supracitado, que "**cabe à empresa simplesmente abrir canais de comunicação, criando um ambiente onde existam: incentivos para as pessoas experimentarem, correrem riscos e tolerarem erros; *participação* para as pessoas manifestarem a sua criatividade; e meios para todos aprenderem de suas próprias experiências."**

Aqui, a mudança é tratada como algo espontâneo, possibilitada na instauração de condições, na organização como um todo, para o surgimento permanente das idéias inovadoras. Essa idéia de coletividade e continuidade fundamenta o conceito de **organização aprendiz,** a qual proporciona relações recíprocas e compartilhamento de questionamentos, extraída ainda do aludido escrito, onde Motta sintetiza idéias de Peter Senge que constam do livro de Garvin 1993.

O que devemos entender é que essas abordagens não se excluem, ao contrário, complementam-se, proporcionando suas aplicações conjuntamente. Pode-se utilizar a força de uma para minimizar uma disfunção da outra e vice-versa. Alguns princípios de um método podem servir para a organização e outro nem tanto, abrindo espaço para que o outro complete o *gap* criado. O que faz com que isso seja possível é que:

"a) tanto um aprendizado, uma reconciliação de idéias e um novo direcionamento o estratégico;

b) dependente e vulnerável à diversidade cultural dos contextos organizacionais;

c) descontínuo, alternando-se necessidades de direcionamento estratégico, negociação ou valorização da criatividade emergente; e

d) intimamente ligado ao foco substantivo, ou seja, a opção pelo tema da mudança já define, em grande parte, o modelo

prioritário de iniciá-la.”

Isso apresentado, Motta nos apresenta um dilema entre qual das alternativas de mudança completamente contrapostas seguir, a fim de levar a um maior aproveitamento organizacional: reinventar ou evoluir?

Por tudo que já foi colocado, no presente trabalho, o que já se analisou e o que se comentou a respeito da maneira de gerir o TRF da 5ª Região, o que trouxe várias percepções, idéias e conclusões sobre a mesma, sente-se que foi produzido conhecimento suficiente pra se **sugerir a reinvenção da forma de gerir desse Órgão,** como uma constatação que os tempos já mudaram e se não o seguirmos, estamos fadados ao fracasso.

O radicalismo na novidade indica ruptura na evolução natural da organização, ideal para aquelas que têm nível de complexidade alto, como no caso desse Tribunal.

Por outro lado, o incrementalismo, por ter a intenção de modificar apenas partes da organização, não rompe bruscamente seu cotidiano, sendo indicado para aquelas que já passaram recentemente por grandes rupturas ou para adicionar modificações parciais, nesses momentos de ruptura.

6. CONCLUSÃO

Utilizou-se de pesquisa bibliográfica, nacional e internacional, com a qual obtiveram-se as bases para apresentar ao leitor o tema estudado e tentar adaptá-lo ao caso da nossa organização foco, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Esse Órgão foi inserindo em um contexto sócio-político-cultural, a fim de torná-lo conhecido internamente e externamente.

A partir daí, procedeu-se à pesquisa com questionários e entrevistas elucidativas para comprovação de algumas hipóteses levantadas no decorrer do trabalho e que, ao mesmo tempo, fazem parte dos objetivos que se propôs alcançar.

Para complementar essas informações, agregou-se também os comentários e opiniões feitos informalmente por membros da organização, dentre os quais inclui-se o autor. Esta prática de se colher informações aliás é defendida por alguns autores da literatura brasileira e do exterior, como Edgar Shein, e sua “observações nativas”, além da “observação participante” de Marconi e Lakatos (1992).

O objetivo fundamental do presente trabalho foi alcançado, pois se constatou que o nível de participação dos servidores na gestão do Órgão é precário, considerando alguns aspectos: o nível de interesse e comprometimento para com a organização tem nível regular, há pouca autonomia na realização do trabalho e a marginalização na tomada de decisão, mesmo observando-se bom nível de delegação e *empowerment*.

Como objetivos secundários, comprovou-se, por meio dos questionários e entrevista, que grande quantidade de gestores agem com autoritarismo, minando as relações de trabalho, além de se descobrir que os servidores do Tribunal estão sedentos por satisfazer as necessidades sociais, ou seja, de participação, querem “tomar parte” em algo, seja em equipes, projetos ou nas decisões da gestão.

7. RECOMENDAÇÕES

Já sabemos as principais diferenças entre a Teoria X e a Teoria Y, ou entre o autoritarismo e a participação. Não sugerimos a escolha de uma teoria ou outra para implantação de seus critérios no Tribunal. Agregamos informações, a fim de que encontremos em que grau entre uma e outra nos adaptaremos melhor, considerando o humanitarismo e todos os aspectos estudados, incluindo tipo de atividade, cultura e ambiente do TRF.

Nossa pretensão é que, em curto prazo, aproximemo-nos ou adotemos o “sistema 3” de Likert, citado por Chiavenato (1994), o sistema consultivo, onde os gestores pressupõem competência e confiança nos níveis inferiores tais que se permitem consultá-los freqüentemente, na tomada de decisão, procedendo a uma maior delegação e participação das pessoas.

Para isso, a administração do TRF (frizamos bem isso) deve **criar meios de incentivar os servidores**, a fim de despertarem-lhes para a participação, salutar para os membros e para a organização como um todo. Sobre isso, Matos, no livro “Gerência Participativa” (1979) indica:

- “Conhecer o subordinado é fundamental;
- Objetividade, coerência e estabilidade emocional dão integração e segurança à equipe;
- Admita falhas;
- Interesse humano pelo subordinado.”

Finalizaremos apresentando aspectos do que McLagan e Nel chamaram de “valores participativos”, essencial para a formação dos pressupostos mentais e emocionais humanos sobre a participação:

- “Foco no público”: quando as pessoas sabem de seu papel de servir à população, o significado intrínseco de seu trabalho aumenta;
- “Compromisso com o desempenho”;
- “Poder, direitos e responsabilidades compartilhadas”;

- “Acesso”: dar informações às pessoas, funcionários, parceiros, “cliente”, a fim. Romper as barreiras psicológicas;
- “Pensamento próximo da ação”:
- “Ampla legitimidade”: não só formalmente, pela hierarquia estabelecida, mas pela competência e agregação de valor à população;
- “Aprendizado.”

Esperamos ter contribuído para passarmos por uma mudança, principalmente interna, em nossas vidas e no mundo organizacional.

8. REFERÊNCIAS

BRESSER PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

CAMPELO, Arandi Maciel. Gestão de pessoas: compreendendo o comportamento humano nas organizações. Recife: Ed. Do Autor, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL: promulgada em 05 de outubro de 1988). 33 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

FLEURY, M. Teresa Leme...[et al]. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Trad. Sandra netz. 2 ed. Porto alegre: Bookman. 2004.

GARVIN, David A. Building a learning organization, Harvard business review, 71 (4): 78-81, jul-ago. 1993.

HOUAISS, Antonio (1915-1999) e VILLAR, Mauro de Salles (1939-) Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LAKATOS, Eva Maria & Marina de Andrade MARCONI. Técnicas de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIKERT, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Arch. of Psych, n. 140.

MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 361 p. , 2000.

MATOS, F. Gomes de. Gerência Participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MCLAGAN, Patrícia A. A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas. Tradução Follow-up. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2000.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: uma abordagem exploratória no TRF da 5ª Região, 2001.

PAGÈS, M. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.

REGIMENTO INTERNO DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO

RESOLUÇÃO Nº 07. Conselho Nacional de Justiça. 2006.

REZENDE, Flávio C. Por que falham as reformas administrativas? Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SOUZA, Celina. Gestão pública: a trajetória da função administração no estado da Bahia: Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003 (Caderno FLEM, 6.).

TOHÁ, Carolina & SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. Revista do Serviço Público. Ano 48, número 3, set-dez 1997.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO: DADOS HISTÓRICOS, 1989 – 1994.

9. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 6. ed. Revisada (conforme NBR 14724:2002). Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SHEIN, Edgar. Organization culture and leadership. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

10. ANEXOS