

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

Saulo de Tarso Vale Bentes

**Democracia e comprometimento:**  
***Novas Possibilidades***

Monografia submetida ao curso de Ciências Sociais,  
habilitação Sociologia da Universidade de Brasília para a  
obtenção do grau de Bacharel em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Medeiros

Brasília

2011

Saulo de Tarso Vale Bentes

**Democracia e comprometimento: Novas Possibilidades**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Sociais, habilitação Sociologia, e aprovada em sua forma final.

Brasília, 11 de novembro de 2011.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Marcelo Medeiros

Orientador

Universidade de Brasília

---

Professor, Dr. Eurico Antônio Gonzalez,

Universidade de Brasília

### Dedicatória



(Fonte: <http://www.zaniratti.net/jpg/capitalismo.jpg>)

## **Reconhecimentos**

Queria agradecer a João Victor Teixeira, Alvaro Maroja, Camilo do Vale e Francisca Bezerra, sem os quais a pesquisa empírica seria de grande dificuldade. As escolas de línguas de Brasília que se mostraram aptas a responder os questionários, bem como seus professores.

## RESUMO

O objetivo da pesquisa é relacionar democracia na gestão e no ambiente de trabalho com comprometimento. Os dados são provenientes de nove escolas de línguas do Distrito Federal de três tipos de gestão em três cidades de níveis diferentes de renda. A pesquisa consiste em sessenta e seis questionários de catorze perguntas e observação participante. Os resultados do trabalho de campo indicam que quanto mais as empresas descentralizam os processos decisórios e as competências políticas da instituição entre seus trabalhadores maior é o comprometimento deles com a própria instituição, o que permite inferir que quanto mais horizontal for uma instituição/organização mais comprometida será a sua força de trabalho.

Palavras-chave: Comprometimento, democracia, gestão, ambiente de trabalho, escolas de língua, cooperativismo.

## **Abstract**

The objective of this research is to relate democracy in management and work environment with commitment. Data are from nine language schools in the Federal District of three types of management in three cities of different levels of income. The survey consists of sixty-six questionnaires fourteen questions and participant observation. The results of field work indicate that the more companies decentralize decision-making processes and the political competence of the institution among its workers greater their commitment to the institution itself, which allows one to infer that the more horizontal for an institution / organization more committed is its workforce.

Keywords: Commitment, democracy, management, work environment, language schools, cooperatives.

## Sumário

1.0 Introdução.....	8
1.1 Justificativa.....	9
1.2 Antecedentes do Cooperativismo, a idéia de estrutura heterogestionado de trabalho tanto no serviço público como no privado.....	10
2.0 A idéia de estrutura heterogestionada de trabalho tanto no serviço público como no privado.....	12
2.1 Quais são os valores que cada tipo de gestão implica? Como a questão democrática pode gerar mais compromisso e da independência disso frente à forma de gestão.....	14
3.0 Metodologia.....	17
3.1 Da realização da pesquisa em cada instituição.....	18
4.0 Resultados.....	19
5.0 Conclusão.....	26
6.0 Apêndice.....	27
7.0 Referências.....	34

## 1.0 Introdução

Hoje a sociedade conta com diferentes visões acerca do trabalho, existem novos fatores a considerar dentro de uma organização que são importantes para o seu desenvolvimento e um destes é o comprometimento. Comprometimento é o vínculo do trabalhador com sua instituição que se reflete em identificação e esforço para com a sua instituição (Meyer e Allen, 1991).

Os tipos de organização aqui estudados serão de uma empresa privada heterogestionada, de uma cooperativa autogestionada e de uma instituição pública heterogestionada, mas com objetivos finais distintos dos das empresas privadas. A autogestão ocorre quando os trabalhadores da organização tomam as decisões gerenciais dessa organização, como ocorre com as cooperativas. Já a heterogestão ocorre quando existe uma separação entre trabalhadores e gerentes, caso predominante entre empresas privadas.

A empresa privada heterogestionada é a Wizard Idiomas. É também a maior rede de franquias de língua estrangeira existente no Brasil, de um método de gestão e ensino consagrados, e reproduz o modelo padrão de gestão do trabalho que distingue concepção de execução. A cooperativa, Cooperativa de Ensino de Língua Estrangeira Moderna (Cooplem) é uma escola de línguas que se desenvolveu em Brasília em 1999 e é tida como uma cooperativa que segue os preceitos cooperativistas requeridos por lei e necessários ao funcionamento democrático de uma gestão. A instituição pública é o Centro Interescolar de Línguas (CIL) que foi criada em Brasília em 1975, em amplitude distrital e de acordo com os preceitos legais do estado na época. O CIL tem se modernizado desde então e é bem adequado ao modelo de instituição pública. Todas as formas de gestão tem possível potencial de aumentar o comprometimento de seus trabalhadores.

Este estudo busca identificar as possíveis causas de maior comprometimento dos trabalhadores. A hipótese avaliada é a de que uma forma de gestão mais democrática pode aumentar o comprometimento de seus trabalhadores.

Implicitamente esta hipótese avalia algumas perguntas: “Mais informação acerca da empresa e de seus processos decisórios dentro de um mesmo ambiente de trabalho faz com que os trabalhadores se comprometam?”. “Uma instituição que na sua gestão



interna, sublima valores essencialmente democráticos, isto é, dá a quem trabalha uma parcela de decisão, formal e informal, nos rumos da instituição, certamente teria maior envolvimento e compromisso por parte de seus integrantes?”. A gestão, porém, não é o único determinante do funcionamento de uma organização. Outras variáveis podem influir na realidade de cada instituição como o tempo que o grupo de trabalho está junto, os problemas internos e até mesmo se existe espaço para ocorrer tal interação entre os integrantes de um grupo de trabalho.

Outro fator seria o ambiente de trabalho. Se este proporciona troca informações (sejam técnicas, políticas e/ou institucionais) entre colegas de trabalho também é importante para um maior comprometimento em qualquer organização. Considero ambiente de trabalho, em minha pesquisa, como o espaço que é compartilhado por um mesmo grupo para o convívio formal e informal, pode ser benéfico (bom) ou prejudicial (ruim) para os que o partilham.

## **1.1 Justificativa**

Uma das grandes questões do trabalho moderno, seja para aplicação e melhora de resultados diversos dentro uma empresa, seja para identificar as transformações sociais dentro da própria esfera do trabalho, é a pergunta: O que torna os trabalhadores mais comprometidos com a instituição em que trabalham? Há os que pesquisam a questão da dominação e alienação dos trabalhadores, há os que procuram produzir manuais de liderança para aumentar o comprometimento.

A minha pesquisa caminha em outra direção: uma mudança na gestão baseada em um dos grandes valores dos dias de hoje, a democracia, traria algum benefício à empresa e aos próprios trabalhadores? A democracia para a esfera política atual é altamente valorizada e tida como necessária, porém no campo do trabalho o que vemos é uma tendência a centralização de poder. “Tem que ter alguém para cobrar” e “Um líder é necessário para tocar o local” foram frases ouvidas diversas vezes durante a pesquisa empírica. A centralização de poder não é absoluta, como há cem anos – modelo fordista – mas ainda é marcante. Se politicamente a democracia é desejável, porque não seria no âmbito do trabalho no qual a questão da iniciativa é valorizada?

A estrutura brasileira do trabalho se baseia na concentração de poder, há sempre uma pessoa com poder de mando nas organizações, seja um coordenador, um fiscal, um

líder, dentre várias outras figuras, seja em uma instituição particular ou pública. A figura do chefe é forte no imaginário popular, nos meios midiáticos e até artísticos, vemos comédias, peças críticas, crônicas e contos versando sobre uma figura que concentra poder dentro do local de trabalho e essa figura encontra legitimidade na esfera social. Essa concentração, como já dita antes, não é como há cem anos, porém é facilmente notada principalmente quando se trata de trabalhos com mão de obra menos qualificada. Entre as crenças populares há mais um fator: quanto mais formado um profissional é (graduação, mestrado) melhor gestor.

A questão de qualidade de formação e capacidade de gerenciar não entra neste trabalho, porém é muito relacionada com a escolha do grupo estudado, pois a maioria dos profissionais entrevistados são maiores de vinte anos e graduados. São professores de língua estrangeira que lidam diretamente com a questão educacional.

Há um tipo diferente de gestão que envolve uma menor concentração de poder/informação e não desfruta de grande popularidade no Brasil, o cooperativismo. Além de o sistema cooperativista envolver processos decisórios de ampla participação e uma necessidade de informação institucional por parte dos seus integrantes para funcionar efetivamente ele tem um ponto motivacional forte: todos os sócios tem direito a somente um voto nas decisões na assembléia, instância de mais alto poder em uma cooperativa.

Mas será que a forma de gestão heterogestionada é a melhor para a cultura do trabalho brasileira? Cargos heterogêneos de poder são mais valorizados que formas de gestão democrática, pelos trabalhadores? Este trabalho procura verificar tais questões, entre outras, de um ponto de vista dos empregados/funcionários que normalmente estão na base das relações de poder. Considerando que o sistema heterogestionado é o sistema tradicional de empresa, o cooperativismo surge como contraponto interessante aos trabalhadores, pois, participariam mais dos rumos do seu próprio trabalho.

## **2. Antecedentes do Cooperativismo**

Existem vários tipos de cooperativas, de crédito, agrícolas, industriais e de trabalho. Este presente artigo se aterá ao histórico das cooperativas de trabalho no caso brasileiro, que é o foco da pesquisa. Cooperativas de trabalho são cooperativas formadas por grupos de profissionais que prestam serviços a terceiros, como no caso de professores.

O cooperativismo surgiu na Inglaterra no século XIX já enfrentando problemas com outras empresas do mesmo ramo. A Cooperativa de Rochdale foi uma cooperativa para compra de bens de consumo a um preço mais barato e, depois dela, várias surgiram em diversos ramos da economia. No Brasil o movimento cooperativista nunca foi muito forte exceto nos setores de crédito e agrícola. A partir dos anos 80 do séc. XX começaram assurgir primeiramente as chamadas cooperativas de massa falida, que são operários (em sua maioria) que decidem tomar a rédeas de uma empresa que declarou falência. Esse tipo de cooperativa surgiu em sua maioria no setor industrial devido ao cenário econômico da época. Entre as causas apontadas no texto *O Trabalho Autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado\** Jacob Carlos Lima (2004) foi à crise do modelo fordista de gestão de pessoas e de produção, que consiste na automação máxima do trabalho humano; E o outro ponto foi o desemprego estrutural decorrente do fechamento de fabricas da abertura feita no Governo Collor.

Em 1990 a abertura do mercado brasileiro feita pelo governo Collor provocou grandes privatizações e um grande aumento de competição empresarial que na tentativa de reduzir gastos, ambos os fatores citados criaram uma onda de demissões e um alto nível de desemprego. Sob essa perspectiva os trabalhadores procuraram um tipo alternativo de gerir seu trabalho e viram no cooperativismo essa oportunidade. Já em 1994 ocorreu o Primeiro Encontro de Empresas Autogestionárias onde os pontos Democracia, autogestão e uma estrutura intercooperativa de rede defensiva contra as coibições do mercado existentes.

Também em 1990 começou a surgir no Brasil o grande problema das chamadas “Coopergatos”. O termo se designa a uma variedade grande de desvirtuações da estrutura cooperativa de gestão e até mesmo de ideais. Uma série de cooperativas que gradualmente se transformam em empresas heterogestionadas, por ser realmente mais fácil de gerir uma empresa dessa maneira, embora as características autogestionárias e democráticas sejam reduzidas em grande quantidade.

Outra forma de *coopergato* foi utilizada por empresas em diversos estados do Brasil. As próprias empresas (ai incluso o Estado) incentivavam os seus trabalhadores, empregados, em novos ou velhos empreendimentos de toda sorte a formarem cooperativas sob pena de perda de emprego ou a não contratação para este, com o objetivo de redução

de gastos com legislação trabalhista, no caso das empresas particulares, e um certo incentivo a uma autonomia limitada sempre subordinada ao órgão incentivador.

Com o aparecimento das *coopergatos* o ministério público começou a combater fortemente a criação de cooperativas de trabalho até 1996, só que com o combate as *coopergatos* ou a cooperativas que agiam como terceirizadoras de outras empresas.

Em 1998 a Central Única dos Trabalhadores (CUT), assim como sindicatos variados, identificavam as cooperativas como trabalho autônomo (inadvertidamente reforçando a estrutura heterogestionado de gestão). A partir do início desse ano passam a ter visibilidade diferente sobre o assunto e decidem apoiar o crescimento do cooperativismo criando a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) que colabora de diversas formas com a promoção do cooperativismo estritamente ligado a Economia Solidária, um tema muito caro ao cooperativismo recente, onde muitos movimentos sociais, ativistas entre outros veem uma nova possibilidade de estruturação social.

O Cooperativismo sempre foi visto como uma maneira alternativa e trabalhosa de gerir uma empresa. Porém os ganhos em autonomia e a questão de estar em acordo com valores contemporâneos positivos sempre foram vista com destaque pelos mais diferentes círculos de estudo.

## **2.1 A idéia de estrutura heterogestionada de trabalho tanto no serviço público como no privado.**

O conceito de gestão corresponde à administração de um local ou grupo definido e com objetivos direcionados. É também utilizado como sinônimo de administração no âmbito profissional. No presente trabalho, gestão é como os processos decisórios e políticos na organização ocorrem.

De acordo com a tese de Corrêa (2004) o sistema heterogerido é um *“sistema administrativo onde as relações de poder manifestam-se mais claramente, pois tal modelo de gestão do trabalho baseia-se na relação dominante-dominado”* (pg. 59). Esse modelo se baseia em hierarquias e a autoridade é outorgada a uma pessoa ou a um pequeno grupo, e suas decisões devem ser acatadas por todos hierarquicamente inferiores.

Amparada na observação histórica, acadêmica e no conhecimento de senso comum, esta seção do artigo se dedica a observações nas estruturas e na cultura organizacional das aqui chamadas empresas heterogestionadas e de instituições do serviço público que também se organizam de forma semelhante.

As instituições públicas hoje passam por uma dificuldade administrativa que compactua com uma burocracia nacionalmente conhecida pelos seus atrasos. Majoritariamente estruturada no que é chamado pelos próprios funcionários públicos, de departamentalização. Esse conceito consiste na criação de departamentos que executam atividades similares, com conexões entre si, uma liderança e um órgão fiscalizador para gerir o sistema.

O que vemos no sistema público é uma falta de comunicação entre os departamentos, uma grande dificuldade de assumir tarefas e responsabilidades de processos diversos, mas paradoxalmente uma necessidade de encontrar pessoas específicas para cobrança e designação de responsabilidades, independentemente do cargo.

Um instrumento importante de comprometimento, que é o sentimento de pertencimento à instituição, de “fazer parte”, não é comum no sistema público.

Comprometimento com seu trabalho não é valorizado, pois não está ligado diretamente a aumento de salários e a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Já o sistema privado heterogestionado gira em torno de diferentes valores e a forma desejável de se “comprometer” é somente produzindo mais. Compartilhamento de informações e decisões até pode existir, mas é dispensável. O funcionário que faz seu trabalho bem feito não é exigido, nem se sente obrigado a realizar tarefas a mais e tem inclusive garantias de permanecer no cargo se continuar sendo somente técnico, isto é, evitar a participação em qualquer questão gerencial e política na empresa que trabalha. E os funcionários contratados especificamente para gerir não precisam ter qualquer tipo de relação com os abaixo de sua hierarquia que não a de e fiscalizar e delegar funções.

O comprometimento é alcançado com benefícios diretos diversos, como maiores salários e programas de qualidade de vida. Ainda assim se o funcionário não for comprometido, simplesmente deve fazer bem o trabalho para o qual foi contratado.

Em certos casos, é importante notar o ambiente de concorrência opressivo, já que nesses ambientes quem mais produz geralmente alcança cargos independentemente da sua relação com a empresa e com os “colegas de empresa”. Esse ambiente dificulta quaisquer possibilidades de cooperação (no sentido estrito da palavra) e fortalece o desejo da concentração de poder, da heterogestão.

Um dos principais organismos de criação de empreendimentos, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) se baseia na criação de lideranças. A literatura administrativa também sugere isto. Isso é sintoma do pensamento empresarial corrente, de que sem um centralizador de tarefas e designações não há desenvolvimento empresarial de qualquer tipo.

O cooperativismo também reconhece a importância de lideranças tendo previsto na sua legislação específica um presidente, porém a ação do presidente difere de cooperativa para cooperativa, vide estatuto de uma contemporânea como a Centcoop (Central de Cooperativas de Materiais Recicláveis do Distrito Federal) prevê que o voto do presidente é um voto de desempate entre os processos decisórios da diretoria, a figura do presidente configura administrativamente a um representante da instituição, não obstante a autoridade adquirida pelo posto. Hoje em dia, porém a existem diversas pesquisas apontando vantagens dessa distribuição de tarefas

dentro das próprias empresas heterogestionadas como escrito no artigo “*O discurso e a prática: os que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos*” (Lacombe e Tonelli, 2001).

## **2.2 Quais são os valores que cada tipo de gestão implica? Como a questão democrática pode gerar mais compromisso e da independência disso frente à forma de gestão**

Cada tipo de gestão aqui descrita implica em diferentes valores que permeiam tanto o âmbito administrativo quanto o político nas interações sociais e micro divisões dentro da esfera organizacional. As três instituições pesquisadas estão dentro de modelos que serão aqui descritos com base em leituras acadêmicas e análises provindas de pessoas que convivem com a área.

O primeiro tipo de gestão que será discutido aqui é o de gestão cooperativa. Cooperativas são empresas privadas, porém com objetivos, inclusive sancionados em lei, bem diferentes de empresas em outros formatos. O excedente econômico, as relações de poder e a organização social são bem diferentes das empresas heterogestionadas. A questão do excedente econômico não ser o objetivo último da instituição, chamado comumente de *sobra*, o fato dos cargos de diretoria serem todos eleitos, a questão de todos os sócios terem direito a um voto independentemente da quantia investida na empresa além do fato das regras da própria cooperativa serem feitas pelos cooperados, transformam as cooperativas em empresas de espírito democrático e autogestionário. Se funcionarem respondendo ao ideal cooperativista, ou seja, sendo autogestionária. Autogestão, de acordo com Corrêa (2004) é a uma forma de administração onde os próprios trabalhadores são responsáveis por toda a organização/instituição/empresa, é o contraponto imediato à heterogestão.

As cooperativas estudadas são cooperativas de trabalho em que todos os sócios são de um mesmo ramo profissional. Com o elemento adicional de que todos possuem prestígio social decorrente de sua formação é ampliada a força do valor democrático.

Esses são os dois maiores valores percebidos na cultura organizacional de uma cooperativa que funciona bem gerencialmente. Uma interação democrática, seja interna,

seja externa e uma capacidade autogestionária, isto é, uma grande flexibilidade no tratamento diante de novidades e processos decisórios. Um outro fator a ser considerado é um ambiente de trabalho possivelmente menos estressante devido as cobranças serem responsabilidade não de um chefe e sim de pessoas eleitas para tais atividades, ou grupos de trabalho. Contudo esse tipo de organização é trabalhosa, pois depende de um grande nível de participação e informação de todos os associados. As cooperativas vivem sob o risco de engessarem suas relações de poder em nome de uma praticidade maior, ou para “concorrer melhor” com outras empresas de um mesmo ramo específico.

As formas de comprometimento aqui são geradas ambas normativamente e afetivamente, numa quantidade maior que nas outras do mesmo ramo, pois os cooperados são donos e “subordinados” da sua empresa e do seu estatuto.

O segundo tipo de gestão é o privado heterogestionado, o mais encontrado em todo o mercado, seja brasileiro, seja mundial. Passa por inúmeras transformações na história, mas são notadas algumas constantes nesse processo, como uma centralização do poder e das cobranças, tanto externas como internas. Esse tipo de gestão envolve um constante desequilíbrio entre os lados da equação do mundo do trabalho, chefe - subordinado, empregado - patrão, os que mais recebem - os que menos recebem, entre outros antagonismos.

Mas também esse sistema proliferou por ser mais prático e eficientemente concretizado do que qualquer outro sistema de gestão do trabalho. Chefia bem definida e altamente personificada, hierarquia facilmente identificável para os novos membros e para os velhos, e principalmente da sua facilidade de execução junto a grandes números de pessoas ou instituições torna a gestão heterogestionada um caminho trilhado por inúmeras organizações, inclusive cooperativas que engessam suas relações internas.

Porém esse sistema torna dispensável qualquer atuação e/ou necessidade de informação do empregado/subordinado dentro da empresa, tornando os membros ao mesmo tempo essenciais e figurativos. Essencial para a vida econômica da empresa e figurativo para a vida política e no âmbito da gestão. Há profissionais contratados para ordenarem os outros em cada área de atuação, independente de serem legítimos ou não previamente. O tipo de comprometimento aqui garantido em sua maioria é o afetivo, que é de vontade do funcionário. Toda uma política de qualidade de vida no trabalho é



desenvolvida para aumentar esse tipo de comprometimento, mas as relações instituição-trabalhador mais dificilmente se tornam próximas, sempre havendo a noção de distância do produto do seu trabalho e/ou de não pertencimento a organização.

E por último o sistema público de gestão, que é diverso, teoricamente, no governo brasileiro, mas possui uma cultura organizacional majoritária específica.

No sistema público há a confusão tanto hierárquica quanto administrativa, de uma negligência conhecida por todos. A maioria dos funcionários públicos entra na instituição sem ter qualquer comprometimento com a organização, o sentimento de pertencimento dificilmente existe, pois a instituição é uma noção abstrata e pouco palpável, a idéia de nação. Há aqui o problema da intervenção direta dos cargos de confiança, normalmente decisões arbitrárias de políticos que muitas vezes tem pouco ou nulo conhecimento do ramo em que indicam alguns cargos. Estabilidade também se torna um problema na medida em que não há demérito àquele que não procura se informar e engajar na instituição.

É notável a falta de comprometimento com a organização, que surge por diversos motivos, de salários à falta de cuidado com o bem público. Os diversos departamentos e instâncias desse ambiente de trabalho aliado a distorções na questão do dever de cada departamento produzem funcionários que pouco conhecem sobre o próprio local de trabalho ou que passam responsabilidades a outros, a fim de evitar mais trabalho.

Muitas vezes com pouco amparo de outros órgãos competentes, a própria instituição (como veremos adiante é o caso do CIL da Ceilândia) é administrada pelo grupo de professores e coordenadores, que debatem situações que surgem ao longo da história da instituição.

Comprometimento é ainda assim uma variável que pode surgir independentemente do tipo de gestão, porém os valores que as gestões insinuam, incitam ou desmotivam maior comprometimento de seu corpo de trabalho.

### **3. Metodologia**

A pesquisa foi feita em três cidades escolhidas com base na diferença de renda per capita mostrada na pesquisa: Síntese de informações socioeconômicas do Distrito Federal de 2006. Lá é indicada a diferença de renda per capita mensal de cada RA escolhida com base em salários mínimos. O plano piloto possui renda mensal de 6,8 salários mínimos (SM), o Guará de 3,3 SM e a Ceilândia de 1,2 SM.

Essa escolha procura relacionar a questão democrática e as diferenças organizacionais de cada Região Administrativa (RA) com sua renda média. Há, no pensamento de senso comum, a idéia de que quanto mais pobre um grupo menor será sua capacidade de organização, devido ao grau de escolaridade intrinsecamente relacionado com a renda no caso dessas três RAs.

Foram realizados sessenta e seis questionários dos noventa propostos inicialmente, a dificuldade maior foi de encontrar professores já que em cada uma das instituições a forma de encontro da “staff” é diferenciada. Em todos os CIL os professores costumam ficar o dia inteiro na escola em que trabalham. Na Cooplem os professores de todas as unidades do DF fazem assembleias bimensais com o objetivo de fazer balanços e resolver quaisquer indisposições gerais, além da Assembleia Ordinária anual prevista na lei das cooperativas. Já a Wizard existe pelo sistema de franquia, não há um grupo regional, e os professores trabalham em um sistema denominado “horismo”: trabalham com um número mensal de horas aula por mês e recebem por aquilo, só precisando estar na escola durante esse período.

Alguns números são importantes para a compreensão do fenômeno, a população é majoritariamente formada por mulheres, cerca de setenta por cento (70%) da amostra. O maior número de entrevistados estava entre um a dez anos de profissão, seguido por onze a vinte anos. A maior quantia de questionários conseguidos foi na RA do Guará, e por fim o CIL teve o maior número de questionários respondidos.

#### **3.1 Da realização da pesquisa em cada instituição**

. O processo de abordagem foi o mesmo nas nove escolas de línguas, sem qualquer aviso prévio uma primeira visita para agendar e/ou se possível aplicar os questionários. Aplicando o máximo possível na primeira visita uma segunda visita era agendada para

aplicar os restantes. Era de extrema importância à aplicação do questionário pelo próprio pesquisador, para observação do ambiente de trabalho e eventuais conversas sobre gestão. De uma forma geral a recepção e formulação da pesquisa foram como o espírito organizacional de cada instituição, havendo certas exceções que serão citadas adiante.

Nas cooperativas (Cooplem) a questão de todos os sócios possuírem iguais responsabilidades e poderes provocou um contato leve e sem grandes formalidades quanto à permissão para aplicar os questionários. Porém devido à descentralização dessa “obrigação” nessa instituição foi o local mais demorado para conseguir aplicar a cota de sete questionários por RA.

Um detalhe interessante é que a maioria dos professores da Cooplem foi informada do questionário ou já sabiam sobre o que estava acontecendo. Porém como estes estavam quase sempre trabalhando foi preciso de várias visitas para chegar ao percentual mínimo de questionários, as secretárias de todas as Cooplem foram muito solícitas em qualquer assunto na pesquisa, inclusive se incluíam na categoria dos professores respondiam a indagações do pesquisador diversas vezes como “agente” ou nós mesmo quando me referia aos cooperados, todas as secretárias são funcionárias.

Já nas “empresas heterogestionadas” (Wizards) a pesquisa foi conduzida de forma diferente em todas as empresas foi necessária a passagem pela figura do coordenador/diretor, necessariamente, mesmo se os professores se demonstrassem disponíveis no momento.

Na Wizard da asa sul, o coordenador colaborou na pesquisa e não interferiu em qualquer ponto, a escola do Guará foi preciso marcar uma hora com a coordenadora primeiro para ai sim agendar um horário com os professores. Ela leu o questionário e fez perguntas acerca dos motivos da pesquisa, tudo muito educadamente. A eficiência foi evidente, todos os professores responderam sem qualquer indicação de má vontade ou indisposição, e foi de pronta entrega/realização os questionários dos presentes. Nenhum professor sabia da pesquisa previamente ao aparecimento do pesquisador.

Nos CILs, foi o modelo de serviço público do senso comum. Após vários redirecionamentos, entre diretores e coordenadores de cada curso, algum mais disposto resolve ir comigo a sala dos professores onde sempre cerca de dez ou quinze se encontram e por ali permanecem. Apesar desse contratempo burocrático os professores

estavam sempre disponíveis para a pesquisa. Houve um grande índice de indisposição com a pesquisa, alguns professores aceitaram responder quando era dito que não haveria identificação, outros foram “coagidos” por colegas de trabalho mais solícitos com a pesquisa. Mas como a “oferta” era grande a quota mínima foi facilmente ultrapassada.

#### 4. Resultados

A análise de cada pergunta do questionário foi feita para a comparação pergunta a pergunta entre as três instituições. A seguir a tabela contendo as perguntas e suas percentagens, para a análise pergunta a pergunta. As perguntas foram alteradas para adequação ao texto, para ver o questionário ir ao Apêndice 01.

1ª Tabela – Respostas Binárias (Sim/não)

	Respostas totais em cada instituição em %					
	Cooplem		Wizard		CIL	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
1. Um bom ambiente de trabalho é importante?	100%		100%		100%	
2. Se sente integrado no seu ambiente de trabalho?	100%		100%		100%	
3. Isso Influi no resultado do seu dia a dia?	100%		90%	10%	90%	10%
7. A troca de opiniões no trabalho é importante?	100%		100%		100%	
8. Incomoda-se quando questionado sobre método?	25,00%	75,00%	75,00%	25,00%	30,77%	69,23%
9. Gestão democrática contribuiria para um trabalho melhor?	100%		100%		100%	
10. Existe compromisso da maioria para a gestão democrática?	70,00%	30,00%	45,00%	55,00%	50,00%	50,00%
12. Você acredita que compromisso seja importante:						
12.a) Para o desenvolvimento da empresa?	100%		100%		100%	
12.b) Para uma maior participação dos trabalhadores?	100%		100%		100%	

2ª Tabela – Múltipla Escolha

	Porcentagem de respostas em cada instituição								
	Cooplem			Wizard			CIL		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
4. Você participa nas decisões da sua empresa?	35%	25%	50%	45%	45%	10%	31%	42%	27%
5. Tem interesse?/Gostaria de participar?	5%	35%	60%	10%	10%	35%	8%	38%	54%
6. Como você avalia a importância da sua opinião:									
6.a) Entre os colegas?	5%	25%	70%	0%	50%	50%	4%	27%	69%
6.b) Junto à diretoria?	15%	30%	55%	25%	35%	40%	19%	19%	62%
11. Avalie o comprometimento dos seus colegas.	5%	55%	40%	5%	70%	25%	12%	69%	19%
13. Nível de importância de um chefia?	20%	20%	60%	0%	15%	85%	0%	12%	89%
14. Qual das duas opções funciona melhor:	Cooplem			Wizard			CIL		
1. Divisão de tarefas entre grupos?	60%		35%		62%				
2. Pessoas específicas para cada atividade?		40%		65%		39%			

2ª Tabela: A maioria das respostas indicava índices que variavam entre baixo, médio e alto. Para adequação ao texto foram modificadas as alternativas e as perguntas. Questionário original no Apêndice 1.

### **Pergunta número 1**

Todos os entrevistados declararam que um bom ambiente de trabalho é importante para o próprio desempenho, isso revela que mesmo que muitos não o tenham é consenso que uma boa infraestrutura e relações amistosas são fundamentais, independentemente de quaisquer cortes utilizados.

### **Pergunta número 2**

Os níveis de integração foram altos em todas as instituições, a taxa de indivíduos não integrados da Wizard foi a maior, cerca de dez por cento (10%) do total de entrevistados. Em números absolutos apenas três dos sessenta e seis entrevistados declararam não se sentir integrados e todos com pouco tempo de profissão.

### **Pergunta número 3**

E a terceira pergunta do questionário teve como resposta somente um entre todos os entrevistados disse que se sentir integrado ou não no seu ambiente de trabalho atual influenciou no resultado de seu trabalho.

### **Pergunta número 4**

Os maiores índices de pouca participação foram na Wizard e os menores de muita participação também, revelando o baixo compromisso com a instituição. Vale ressaltar que aqui o médio comprometimento é diversas vezes pouco comprometimento, o entrevistado apenas não assume esta posição. O maior índice de participação foi obtido nas cooperativas, existem as assembleias que são feitas a cada dois meses. Também era a única instituição que os professores sabiam da minha pesquisa. Isso indica que apesar de ambas funcionarem com eficiência, em uma os trabalhadores são excluídos do processo decisório, ou não tem vontade de fazê-lo. É interessante ainda ver como no local de menor renda há mais professores engajados na instituição em que trabalham:

### ***Pergunta número 5***

E as resposta da questão cinco surge para ratificar a hipótese central quanto à questão de comprometimento, os profissionais mais interessados no desenvolvimento da empresa, ou de pelo saber o que se passa dentro do seu local de trabalho, são os da gestão com maior índice democrático.

### ***Pergunta número 6a***

Apesar de todos os profissionais se sentirem integrados de acordo com a questão dois, a grande maioria dos questionários respondidos quanto à importância da própria voz no seu ambiente de trabalho foi Média. É interessante notar que mesmo tem um alto índice de importância, cerca de cinquenta por cento (50%) de profissionais acreditam que sua influência no seu ambiente é alta, a Wizard ainda possui a menor taxa de interesse de participação de acordo com a pergunta cinco.

### ***Pergunta número 6b***

Mais uma vez os funcionários da Wizard avaliam como alta a importância de sua própria opinião junto à diretoria. Isso revela uma capacidade de intervenção alta desses mesmos funcionários, o que talvez exista seja falta de vontade, decorrente de múltiplas variáveis entre elas inclusive a gestão da empresa, que faz com mesmo tendo alta capacidade alegada, possuem pouca vontade de fazê-lo. Os maiores índices de pouca foram também na empresa heterogestionada.

### ***Pergunta número 7***

Todos os funcionários, a exceção de um, acreditam que a troca de opiniões é importante para um melhor ambiente de trabalho. A livre comunicação é elemento essencial para uma cultura democrática, bem como para a efetivação da mesma. E nesse alto índice de respostas positivas é revelada a consciência dos trabalhadores quanto a isso. As duas questões anteriores revelam uma contradição com essa questão, se a todos os trabalhadores acreditam essa comunicação é importante e deve ser efetiva, como a maioria tem apenas médio interesse de participação?

### ***Pergunta número 8***

A pergunta que se refere a questionamentos técnicos obteve altos índices de respostas negativas, ou seja, pelo menos um quarto de todos os profissionais das instituições pesquisadas acredita que a troca de opiniões no ambiente de trabalho é importante (pergunta 7), porém se incomoda de discutir os próprios métodos de ensino.

A quantidade maior de profissionais que possivelmente possuem algum tipo de orgulho com esse tipo de questão são os da rede pública, onde também se encontram os profissionais com mais tempo de profissão. Isso reflete o engessamento já conhecido do serviço público, que não combina com a eficiência das instituições particulares tradicionais ou cooperativas.

É curioso notar nos gráficos abaixo que mesmo tendo a segunda maior quantidade de profissionais com mais tempo de profissão a cooperativa possui o mesmo tanto de profissionais que se incomodam com discussões técnicas que a empresa heterogestionada. Isso comprova uma melhor disposição no ambiente cooperativo para discussões mais delicadas e possíveis mudanças institucionais no método de ensino, não importando a longevidade do profissional em seu ambiente.

### ***Pergunta número 9***

Todo este trabalho não teria sentido se os próprios profissionais não vissem sentido na hipótese central da pesquisa, se um ambiente de trabalho democrático (incluindo a gestão) realmente melhoraria a qualidade do trabalho geral de quaisquer instituições.

A resposta foi categórica, cem por cento na cooperativa, índices de acima de noventa e cinco por cento nas outras instituições. Tirando três trabalhadores, a maioria acredita que

uma transposição de valores políticos (democracia) para o ambiente do trabalho seria benéfica para a própria “produção”.

### ***Pergunta número 10***

A pergunta número dez era como o entrevistado via seus companheiros de instituição, se a efetivação da pergunta número 9, um ambiente mais democrático, contaria com o compromisso da maioria. Essa pergunta pode indicar um nível de confiança na própria equipe, também de conhecimento de uma realidade velada aos olhos do pesquisador.

Qualquer empreitada democrática precisa contar com uma maioria informada e compromissada com seu segmento social, o que está aplicando essa ideologia, seja um país, uma empresa, um sindicato ou qualquer tipo de organização social.

Dado isso, os resultados indicam altos índices de desconfiança mútua em todas as instituições, pondo em xeque possíveis iniciativas, porém o menor índice é na cooperativa, que já possui instrumentos democráticos aplicados e altos índices de participação. Tanto o CIL como a Wizard obtiveram como resultado que a metade dos participantes não acredita que se a própria empresa modificasse sua gestão para moldes mais participativos haveria frutos benéficos. A forma de gestão atual é condicionante para essa confiança.

### ***Pergunta número 11***

Diferentemente da pergunta número dez, a questão onze pergunta sobre o compromisso com a empresa independentemente do “grau de democracia” que ela contém. O resultado foi um índice de quarenta por cento de alto comprometimento nas cooperativas, seguido pelo CIL e em último lugar a Wizard com vinte por cento de alto comprometimento.

Uma das possíveis causas desses índices de comprometimento é a forma de trabalho da empresa heterogestionado de línguas, a forma de horista. Uma forma de torna enxuto o quadro administrativo e transforma a coordenação em mera fiscalização, é de fácil gerenciamento e permite maior liberdade para os professores de trabalhar em vários locais. Porém esse esquema de trabalho praticamente elimina a questão do ambiente de trabalho, que é reduzido a umas poucas conversas (em palavras de entrevistados) e dificulta qualquer mobilização os professores perante a instituição, tornando-os assim susceptíveis a mudanças que os prejudiquem, sob a ameaça de perda de emprego se não aceitá-los.



### ***Pergunta número 12a e 12b***

Tanto a pergunta 12a como a 12b tiveram índices de cem por cento de respostas positivas. Todos os trabalhadores acreditam que comprometimento é essencial para participarem mais na empresa e para o desenvolvimento da própria, mesmo podendo ser um dos que respondeu baixo comprometimento na questão 11.

Todos os trabalhadores concordam que o local onde trabalham melhoraria de qualidade tanto “democrática” quanto econômica se eles tivessem maior compromisso.

### ***Pergunta número 13***

Essa pergunta é sobre a importância de um chefe no grupo de trabalho o esperado pelos pesquisadores era baixo índice das respostas “média” e “pouca”, pois a cultura organizacional brasileira utiliza o chefe/líder com categoria principal.

Os índices de resposta revelam bem isso, que mesmo no ambiente mais democrático a possibilidade de uma gestão sem um chefe a recorrer é pouco valorizada. Os únicos índices de pouca estiveram na cooperativa indicando que poucos se sentem preparados para uma gestão de fato horizontal.

### ***Pergunta número 14***

A pergunta que se refere a possíveis formas concretas de gestão democrática (Específico) e a formas sem tarefas dadas especificamente, tudo feito entre grupos (Divisão). É também interessante lembrar que todos os trabalhadores se diziam a favor de um ambiente de trabalho mais democrático. (questão número 9)

Quando descemos um pouco o nível de abstração das perguntas e da questão do conceito Democracia encontramos resultados interessantes. Apesar de também acreditarem ser melhor um ambiente mais democrático, os trabalhadores da Wizard preferem pessoas designadas especificamente para tarefas e atividades, como vivem atualmente na sua gestão. Os trabalhadores da cooperativa apresentam índices quase que contrários aos da Wizard, em que a divisão entre grupos é a melhor escolha de forma de trabalhar para os cooperados. O CIL apresentou também altos índices da respostas Divisão, indicando um terreno fértil para uma possível democratização ou apenas sintomatizando a transferência de responsabilidades comum no serviço público.

### ***Ponderações Finais:***

As escolas cooperativas têm altos índices de participação e informação, bem como possivelmente se adaptariam melhor a um ambiente com menor centralização de poder. Isso se deve em grande parte a gestão e a cultura organizacional que ela possui.

A Wizard devido a sua forma centralizadora de poder conta com os menores índices de informação e vontade de participação e na pergunta quatorze o mais indicado foi um sistema relativamente centralizador, indicando que os funcionários estão confortáveis com a sua situação, apesar de acreditarem que um ambiente democrático é melhor para seu comprometimento com o fruto do próprio trabalho. (questão nove).

As CILs indicam índices relativos, uma capacidade de gerir democraticamente sua instituição e partilham da idéia de democracia no trabalho, porém veem a questão da chefia como vital para a sua gestão e contam pouca participação, tanto como desconfiança mútua em seus “companheiros de casa” (expressão dos mesmos). Isso indica alguns paradoxos na própria ideia de gestão dos servidores públicos.

## **5. Conclusão**

A sociedade brasileira atual é politicamente democrática e como esse é um valor importante para as questões do estado, é interessante pensar a aplicação desse conceito em outras esferas sociais. Hoje a sociedade brasileira em outras esferas não é democrática ou utiliza-se pouco desse conceito, que exige maior colaboração e participação de uma quantidade maior de pessoas.

Este presente trabalho visa dialogar um pouco mais com essa questão, a transposição de valores democráticos para outras esferas da sociedade e principalmente em outra importante esfera, a esfera do trabalho. Os trabalhadores têm condições de contribuir mais e melhor para os seus ambientes de trabalho e instituições que participam?

A pesquisa feita, de pequena amplitude, verifica tendências nessa direção. Se os trabalhadores tem oportunidade e vontade de serem mais participativos assim o fazem independentemente da gestão e cultura organizacional que vivem, porém há um meio de fazer isso surgir com maior frequência? De acordo com os dados desse questionário, sim.

No ambiente de gestão mais democrática notam-se níveis mais altos de participação, de vontade de participar e se informar sobre o ambiente em que trabalham.

Os trabalhadores que vivem sob uma cultura organizacional heterogestionada, como é costume no âmbito profissional brasileiro reconhecem que a democracia é benéfica para o fruto do seu trabalho? Sim.

Uma das grandes questões da literatura acadêmica do campo da administração, como gerar mais comprometimento dos trabalhadores pode ser respondida dando maior poder decisório e aumentando até a própria quantidade de deveres de um trabalhador na sua organização.

O ambiente de trabalho, característica essencial para o comprometimento, de acordo com os próprios profissionais aqui entrevistados, é baseada no nível de confiança que tem no seu grupo. Os níveis de confiança são maiores na gestão mais democrática.

Portanto a democracia como valor abstrato pode se sublimar na gestão fazendo com que os trabalhadores que participem desta e se comprometam mais com a instituição em que trabalham. Apesar de o sistema heterogestionado ser eficiente, uma divisão de direitos e deveres maior possibilita uma maior flexibilidade de tomadas de decisão, e possivelmente em momentos de crises, bem como um engajamento maior dos trabalhadores na empresa.

De acordo com o presente trabalho, democracia concretizada na gestão gera maior comprometimento por parte dos associados/funcionários e melhora o ambiente de trabalho.

## **6. Apêndice**

Convém aqui explicar o questionário, questão a questão para elucidar os resultados mais adiante. Durante a abordagem aos professores houve dúvidas quanto a certas questões, e tive de explica-las também. O Nome do questionário era já um esboço para este presente artigo.

### **Ambiente de Trabalho: Novas possibilidades**

Este questionário visa compreender a organização das escolas de línguas do Distrito Federal, no que tange à participação dos trabalhadores e suas relações com a empresa e no seu ambiente de trabalho. O sigilo as informações de cada questionário é garantido pela Universidade de Brasília.

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Anos de Profissão: \_\_\_\_\_

Empresa que trabalha: \_\_\_\_\_

Inicialmente um pequeno texto sobre os motivos e objetivos da pesquisa, o ponto sobre sigilo foi adicionado pelo pesquisador com vista em ambientes de trabalho ruins e para evitar interferências de pressão ou influência da coordenação/diretoria. Como vimos anteriormente o segundo ponto não foi bem sucedido, tanto em algumas Wizards quanto nos CILs, eles se fizeram presentes durante a aplicação gerando a possibilidade de interferência.

Os cortes propostos inicialmente eram os de idade, sexo (gênero), anos de profissão e Instituição que trabalha e por fim cidade. Apesar das questões serem abertas depois foi definido faixas de “enquadramento”, como no caso de Anos de profissão: Até um ano; um a dez anos; onze a vinte anos; vinte a cinquenta anos. Ao final das entrevistas, porém as variáveis anos de profissão e idade se revelaram bem próximos, salvo uns poucos casos, então se decidiu eliminar idade e manter somente a variável anos de profissão, que é mais interessante para o restante das questões, principalmente na rede pública, onde se encontram os profissionais há mais tempo na sua instituição.

A escolha da palavra empresa englobava mais instituições do que qualquer outra alternativa familiar aos pesquisados, porém trouxe algumas dificuldades na rede pública. A palavra empresa fez muitos pensarem na secretaria de educação ao invés do CIL que estavam alocados, e outros professores se incomodaram com a palavra dizendo que não se aplica aos Centros de Línguas, e eles estão certos. Após um primeira experiência foi decidido que seria explicado inicialmente sobre tais indagações e assim foi solucionado o pequeno problema.

Agora vamos às questões:

#### Pergunta número 1

1. Você acredita que um bom ambiente de trabalho é importante para o seu desempenho?

Sim

Não

Uma pergunta de reconhecimento apenas, para indicar se um dos pressupostos da pesquisa, que um bom ambiente de trabalho influi no desempenho, é também reconhecido pelo entrevistado.

#### Pergunta número 2

2. Você se sente integrado no seu ambiente de trabalho?

Sim

Não

Pergunta para auxiliar no restante da pesquisa. Possivelmente um professor integrado teria respostas completamente diferentes de um não integrado.

#### Pergunta número 3

3. Isso influi no resultado do seu trabalho no dia a dia?

Sim

Não

Confirmando o pressuposto da primeira questão.

#### Pergunta número 4

Você participar/tem informação sobre as decisões tomadas na sua empresa?										
Não	<input type="checkbox"/>	Pouco	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Muito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A quarta questão serve para informar o nível de participação decisória e de informação dos professores em seu próprio trabalho. Qualquer ambiente, de qualquer amplitude para ser democrático requer dois componentes importantes, altos níveis de informação de quem participa e vontade de participar dos processos políticos dentro de um ambiente. As perguntas quatro e cinco são verificadores dessa variável.

#### Pergunta número 5.

Tem interesse/gostaria de participar?

Tem interesse/gostaria de participar?							
Não	<input type="checkbox"/>	Pouco	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Muito	<input type="checkbox"/>

A quinta questão responde ao nível de comprometimento do trabalhador com sua escola/instituição. Se há interesse de participação certamente há compromisso, porém às vezes a forma com que a organização administrativa da instituição está construída não permite a participação/informação. Certamente uma estrutura democrática de gestão não funcionaria com um baixo interesse de seus participantes, como podemos ver na democracia brasileira.

#### Pergunta número 6.

6. Como você avalia a importância da sua opinião:

6. a) Entre os colegas?

Pouca  Média  Alta

6. b) Junto à diretoria?

Pouca  Média  Alta

A pergunta número seis verifica a questão de influência entre um mesmo segmento dentro desse ambiente de trabalho, algo como se as relações horizontais são também frutíferas. É nesse âmbito que surgem discussões a respeito de técnicas de trabalho e pontos de defesa do próprio segmento, sindicatos é um exemplo disso. Se há um alto índice de respostas como Pouca importância, certamente o diálogo entre os professores nessa instituição é precário, assim como sua capacidade de mobilização “autogestionária”.

A segunda parte da pergunta se refere ao diálogo da classe de professores e de seus superiores, sejam eles eleitos (Cooplems), contratados (Wizard), ou efetuam simplesmente um serviço burocrático (CILs). Quanto maior a importância da opinião dos entrevistados, ou seja, quanto maior o índice do peso da opinião dos professores, maior é a democracia nesse ambiente, podendo ser frutífera ou não.

#### Pergunta número 7

7. Você acredita que no seu ambiente de trabalho a troca de opiniões é importante?

Sim  Não

Para finalizar a sexta questão, a sétima pergunta surge para o caso de um professor ter uma opinião pouco importante devido a fatores extra pesquisa, que são inúmeros, ele considera o diálogo e o debate importante, ferramentas fundamentais para um ambiente democrático. Outro membro declarando-se influente na questão seis também corre o risco de se tornar um concentrador de poder.

#### Pergunta número 8

8. Sente-se incomodado quando questionam os seus métodos de ensino?

Sim

Não

Uma pergunta técnica. O compartilhamento de informações entre membros de um mesmo segmento profissional, pode minimamente levar os envolvidos a reflexões sobre seus próprios métodos e técnicas, levando a uma melhor qualidade de ensino.

#### Pergunta número 9

9. Você acredita que um ambiente de trabalho democrático (junto à diretoria ou com os próprios colegas) contribuiria para uma melhor qualidade de trabalho?

Sim

Não

Essa questão se resume a compreensão dos entrevistados sobre o valor da democracia. Atualmente ela é altamente bem vista pela maioria, porém em diversas instâncias da vida do sujeito, como já dito aqui, a concentração de poder é a forma mais comum de relacionamento. Então surge nessa pergunta procura-se confirmar se os trabalhadores envolvidos acreditam que democracia em outros ambientes, é também benéfico.

#### Pergunta número 10

10. Existe compromisso da maioria para isso?

Sim

Não

Uma das principais perguntas do questionário se refere à confiança que o entrevistado confere ao seu ambiente de trabalho. Também pode se pensar, caso atitudes

mais democráticas surgissem nas instituições elas frutificariam? Essa pergunta ajuda a desvendar esses pontos e permite certas induções sobre atitudes práticas nas diferentes situações estudadas.

#### Pergunta número 11

11. Como você avalia o compromisso dos seus colegas diante a empresa?

Baixo  Médio  Alto

Essa questão é sutilmente diferente da anterior, avalia o compromisso geral dos professores com sua instituição. As formas de compromisso podem ter diferentes causas, por pressão dos superiores, por melhores salários, por cooperação etc. Portanto a pergunta nº 11 é mais abrangente do que a anterior que verifica a capacidade de ação do objeto de estudo.

#### Pergunta número 12

12. Você acredita que isto seja importante:

12. a) Para o desenvolvimento da empresa?

Sim  Não

12. b) Para uma maior participação dos trabalhadores na empresa?

Sim  Não

Isto se refere à questão do compromisso. O funcionário/cooperado/servidor se for mais comprometido com a instituição contribui para a melhora desta? A literatura sobre comprometimento diz que sim, mas os trabalhadores concordam com isto?

#### Pergunta número 13

13. Como você avalia a importância de um chefe dentro de um grupo de trabalho?

Pouca  Média  Alta

Centralização de poder é sempre necessária ou é sempre um desejo dos indivíduos de uma gestão mais “familiar”? Com a pergunta número treze há a possibilidade de avaliação da segunda opção. A palavra chefe foi escolhida com o propósito de delimitar



autoridade, legítima ou não. A simples influência de um líder informal foi descartada dessa pergunta, pela escolha de palavras e durante a explicação dos questionários durante a aplicação.

#### Pergunta número 14

14. Qual das duas opções, em sua opinião, funciona melhor:

1. Um ambiente de divisão de tarefas entre grupos?

2. Um ambiente onde há pessoas especificamente designadas para cada atividade?

1.

2.

Essa pergunta apresenta duas formas de gestão genéricas, uma mais descentralizadora (1) e outra centralizadora (2). Uma das finalidades desta questão consistia em apresentar duas hipóteses de gestão e ver qual ele se familiariza melhor, a de especificidade de tarefas e pessoas (2), ou um ambiente que não menciona singularização (1). Outra finalidade dessa questão ao final era de provocar pequenos debates e conversas entre pesquisador e entrevistado(s), sobre esse assunto de gestão mais participativa.

## 7. Referências

Sítio SEBRAE. Liderança: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/comece-por-voce/lideranca> Acesso em: 15 de outubro de 2011.

Sítio Wizard. Institucional: <http://www.wizard.com.br/A-Wizard> Acesso em: 15 de outubro de 2011.

Sítio Cooplem. Institucional: <http://www.cooplemidomas.com.br/a-cooplem> Acesso em: 15 de outubro de 2011.

Sítio CIL. Institucional: <http://www.apmcil.com.br/institucional/> Acesso em: 15 de outubro de 2011.

Centcoop-DF Estatuto Geral da Cooperativa. 2006.

Distrito Federal Síntese de Informações socioeconômicas. Codeplan, Brasília 2006. <http://www.codeplan.df.gov.br/sites/200/216/00000005.pdf> Acesso em: 15 de outubro de 2011.

Liderança nas organizações educativas: a direção por valores, João Ribeiro Trigo out./dez. 2008. Disponível em: [scielo.br](http://scielo.br)

Commitment in the workplace: theory, research, and application. John P. Meyer, Natalie Jean Allen. 1991 Disponível em: <http://books.google.com.br/>

O Trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. Jacob Carlos Lima. 2004. Disponível em: [scielo.br](http://scielo.br)

Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. José Calixto de Souza Pires. 2005. Disponível em: [scielo.br](http://scielo.br)

Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. Simone Ghisi Feuerschütter. 1997. Disponível em: scielo.br

Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). Carlos Alberto Freire Medeiros; Wayne Thomas Enders. 1998. Disponível em: Scielo.br

Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Carlos Alberto Freire Medeiros. 2003. Disponível em: Scielo.br

Autogestão e heterogestão: [dissertação]: comparando as relações de trabalho em duas organizações do setor têxtil de Santa Catarina / Fernanda Zanin Mota Corrêa ; orientador, Clarilton E. D. Cardoso Ribas. Florianópolis, 2004. Disponível em: [http://aspro02.npd.ufsc.br/arquivos/205000/207300/18\\_207388.htm](http://aspro02.npd.ufsc.br/arquivos/205000/207300/18_207388.htm)