

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

MANAGEMENT OF PEOPLE AND PARTICIPATORY ADMINISTRATION

Marina Alvarenga*
Antônio Carlos Estender**

RESUMO

Este trabalho se propõe a compreender as percepções dos *stakeholders* sobre Gestão Participativa para a aplicação prática, visa solucionar problemas específicos, no caso a gestão de pessoas na empresa. Tem como objetivo verificar o que é a Gestão Participativa e suas implicações para as organizações, os indivíduos que fazem parte das organizações e para os processos de gestão das empresas no ramo de comércio varejista. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso, entrevistas qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada por meio de um questionário destinado aos *stakeholders*. Observou-se que os principais resultados foram que não existe a Gestão Participativa e a Gestão de Pessoas na empresa. Diante do exposto as implicações mais relevantes foram que existe o interesse por parte da equipe gestora em participar mais ativamente da Administração Participativa e Gestão de Pessoas para que a empresa possa de fato demonstrar crescimento.

Palavras-chave: Gestão Participativa. Organizações. Colaboradores. Crescimento.

ABSTRACT

This paper aims to understand the perceptions of stakeholders about the management of people in the company. Its objective is to verify what Participatory Management is and its implications for organizations, the elements that are part of the organizations and the processes of management of the companies, not the branch of retail trade. The work was done through a case study, qualitative and exploratory interviews, and the data collection was done through a questionnaire addressed to stakeholders. It was observed that the main results were that there is no Participatory Management and People Management in the company. In view of the above, the most relevant implications were that the management team has an interest in participating more actively in the Participatory Management and People Management so that the company can actually show growth.

Keywords: Participative management. Organizations. Contributors. Personal growth.

Introdução

Hermel (1990) e Ulrich et al. (2000) vêm analisando o objeto de pesquisa, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento

* Universidade Guarulhos. mari_alvarenga_3101@hotmail.com

** Universidade Guarulhos. estender@uol.com.br

e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para gestão de pessoas; administração participativa que demanda a construção de um modelo teórico/empírico/gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

Na literatura acadêmica sobre gestão participativa relacionados com o setor administrativo existem poucos estudos sobre o objeto de pesquisa (BURGESS; SIMONS, 2005). Os trabalhos identificados na literatura foram Hermel (1990), Ulrich et al. (2000), os mais significativos na literatura.

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional de uma empresa depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base, pois a eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. O ser humano na atualidade é totalmente determinante, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos e produtividade de qualquer organização.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a valia da Administração Participativa dentro de uma empresa. O tema Gestão Participativa surge no cenário da Administração como uma das estratégias das empresas para envolverem seus colaboradores no processo de decisão e, assim, obterem por meio do processo de produção vantagens competitivas seguindo este processo.

O problema desta pesquisa tem como ponto central responder a pergunta: Como é possível obter um bom desenvolvimento na empresa se não existe uma gestão participativa? Por que se faz necessário ter uma gestão participativa dentro de uma empresa? A gestão participativa influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, no desempenho da organização. A mesma deve ser favorável e deve proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a gestão, pois, ao contrário, pode levar a uma situação desconfortável em termos de crescimento, bem como pode afetar e comprometer a imagem da organização no seu ambiente interno e externo. Qual modelo de gestão de pessoas e gestão participativa é favorável nas empresas? Pode-se pensar em resultados positivos para que exista de fato o crescimento da empresa.

O objetivo principal dessa pesquisa concentra-se em verificar a participação administrativa dos colaboradores em relação a empresa; criar estratégias para combater

os pontos fracos mantendo sempre os pontos fortes; identificar como acontece essa gestão de pessoas no clima organizacional predominante no trabalho; observar qual é a influência da gestão predominante em toda a pesquisa.

A justificativa deste trabalho se dá com as constantes mudanças nas organizações, torna-se essencial possuir um setor com uma gestão ativa, competente e eficiente. Visto que diversos estudos apresentam a necessidade da satisfação pessoal de seus funcionários para alcançar um melhor desempenho da organização como um todo. A gestão pode agregar métodos para satisfação pessoal que automaticamente refletirão uma melhora para toda empresa. O papel da Gestão de Pessoas é de suma importância, onde lida-se com a relação empresa e funcionário, podendo construir e implementar estratégias corporativas, visando a minimização da distância entre as competências organizacionais e pessoais.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Em relação aos procedimentos serão realizadas entrevistas. As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cuja percepção se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo de *stakeholders* acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 16 pessoas de diferentes hierarquias e as amostras foram analisadas de forma empírica.

Foi realizada revisão de literatura de temas relativos a gestão participativa no setor administrativo, a fim de obter um conhecimento mais aprofundado do assunto. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado (GIL, 2002); neste sentido, pesquisaram-se em livros, periódicos, artigos entre outros materiais. Esta etapa foi crucial, pois permitiu aos pesquisadores compreender a gestão de pessoas, bem como identificar as melhorias, o desenvolvimento de práticas adequadas no contexto da administração participativa.

O presente estudo visa contribuir para a elucidação de questões relacionadas ao tema: Gestão Participativa e sua influência no clima organizacional. Para tanto, optou-se por uma metodologia de estudo de caso em que se procura compreender as possíveis falhas, identificar e analisar para assim contribuir para melhorias, correções e modificações a serem aplicadas para um melhor desempenho e crescimento. Portanto, almeja-se preencher a lacuna teórica identificada na relação entre como gerir pessoas e suas funções em administrar com a participação.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; a seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas, entre outros; na terceira seção, os resultados; na quarta seção discussões e na última seção, são expostas as considerações finais.

1 Revisão de Literatura

1.1 Surgimento da Administração Participativa

O primeiro registro de participação nos lucros foi em 1797 na Pensilvânia e o pioneiro do movimento de Gestão Participativa, segundo Freitas (1991), foi Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical, que em 1897 implantou o plano de participação nos lucros e convidava os trabalhadores a que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro. Com isso ganhou aliados que deram o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow (FREITAS, 1991).

De acordo com Ulrich et al. (2000), os gerentes necessitam de boas habilidades e de uma alta dose de autoconsciência, pois deveriam ser capazes de desenvolver planos e adaptá-los quando as circunstâncias mudam dentro de uma empresa. Quanto aos perfis é interessante terem uma proximidade, pois sem isso não é interessante e saudável ao rendimento da empresa, bem como dos colaboradores

Motta (1984) diz que o centro das discussões da sociedade, no século XX, não era a extinção do conflito, mas a sua antecipação ou controle, “diversos ideólogos do capitalismo burocrático anunciavam em meados do século a emergência do trabalho não alienado, com o desenvolvimento da automação”. Dessa forma, a participação vem para tratar o conflito, porque neste século o conflito não pode mais ser resolvido pela coação física, então, Mayo (2003), nos Estados Unidos, como psicólogo industrial, trata das ideias participativas na empresa por meio da: “atenuação das tensões e com a participação dos trabalhadores com as decisões que afetassem seu trabalho”.

Após a Segunda guerra e com a utilização de novas tecnologias, principalmente as de informação, no processo de produção houve a necessidade de alterar ou utilizar novas tecnologias de gestão para “promover maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos. Esta é a estratégia de manutenção, reforço e, ou, ampliação do controle sobre o processo de trabalho” (FARIA, 1987, p. 17). E a utilização de novas técnicas de gestão não passa

somente pela questão econômica (redução de custos e mão de obra), mas, pela questão política e ideológica (dominação e eficácia do controle) (FARIA, 1987).

1.2 Conceito de Administração Participativa

A administração de forma geral, no último século, passou por várias transformações no que se refere à forma de gestão dos negócios. No entanto, este trabalho busca compreender o que é a Gestão Participativa e suas implicações para as organizações, os indivíduos que fazem parte das organizações e para os processos de gestão das empresas.

Hermel (1990, p. 75) ressalta que o termo gestão pode ser definido como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho”. Ele não está ligado somente à direção de uma empresa, mas a todos aqueles que participam do processo de produção da empresa. Entretanto, o grau de implicação e a natureza da participação podem variar de caso para caso. Os diferentes tipos de participação são: a participação nos meios; participação nos processos, e a participação nos resultados. Para chegar a esses tipos de classificação propõe quatro fatores a serem analisados com relação à participação: sua natureza (financeira ativa); seu nível (forte ou fraca); os atores (conjunto de pessoas, corpo diretivo), e a mediação (participação direta, indireta, por meio de sindicatos, representante).

A Administração Participativa, então, pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo. Dependendo da forma de como se administra, ou das pessoas que administram, a Gestão Participativa acontece das formas: consultiva, grupal ou representativa. O termo participação na área das organizações pode ser trabalhado por várias perspectivas. Mendonça (1987) compreende e concebe o termo participação em quatro categorias: socialista, democrática, relações e desenvolvimento humano e produtividade e eficiência.

Segundo Maranaldo (1989), a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar insatisfação pessoal de seus

colaboradores.

Leite et al. (2002) define a gestão participativa como uma extensão de poder dado ao colaborador em qualquer nível da organização para a tomada de decisões e do acesso às informações organizacionais, recompensas pelo desempenho e habilidades técnicas e sociais.

As divergências conceituais do termo participação e a forma com que é utilizada na prática das gestões organizacionais são um aspecto inerente deste tema. Para compreendê-lo é preciso, além de compreender as divergências conceituais, também compreender alguns temas, como: divisão do trabalho; alienação; e, integração e conflito. Assim como o termo participação, esses termos acima também podem ser compreendidos por concepções teóricas diferentes e divergentes. Ricardo (2010) evidencia que uma organização deve reconhecer a importância de aprendizado de seus colaboradores como um dos fatores restritivos à organização, uma vez que somadas as limitações de cada funcionário, isso pode se tornar devastador ao futuro da organização. Logo, o empreendedor avalia seu ambiente interno também como um fator de competitividade e procura obter de seus trabalhadores os melhores resultados que lhe garantam o crescimento externo. De acordo com Marrewijk (2010), a satisfação dos empregados é crucial para as métricas de desempenho de recursos humanos e que seus gerentes podem trabalhar com ações de bônus, benefícios, treinamentos e outros, quando os funcionários estão convencidos que estas métricas vão conduzi-los a vencimentos maiores, menor rotatividade e sucesso empresarial.

A participação pode ser classificada como direta ou indireta. A participação direta é aquela “dirigida à pessoa individualmente considerada” e a indireta “destinada aos trabalhadores coletivamente considerados”. A participação indireta pode ser classificada em quatro espécies: negociação coletiva, comitê de empresa, cogestão e autogestão. Segundo Mendonça (1987), a participação direta é aquela relacionada com o estilo de liderança e é mais utilizada nos Estados Unidos, numa perspectiva mais gerencialista e de relações humanas. É o tipo de participação psicológica e pessoal. Já a participação indireta está relacionada com o sistema de governo da empresa, está mais ligada aos países europeus e tem origem na abordagem de conflito de interesses, que diz que o conflito é preexistente no sistema social e assim internalizado na organização do trabalho. A participação indireta é mais sociológica, política e coletiva.

Ao contrário da heterogestão, que pode ser classificada como a forma mais tradicional e primeira da organização do trabalho dentro da perspectiva capitalista, a

Gestão Participativa surge no seio da administração como uma forma de colocar o colaborador para participar da gestão, das decisões, ou seja, fazer com que se sinta implicado no processo de trabalho e tenha possibilidade de agir sobre esse processo. No entanto, a Gestão Participativa, na realidade, é uma das formas mascaradas de obter o comprometimento do trabalhador, fazendo com que este se sinta efetivamente fazendo parte do processo, mas que, no entanto, não tem nenhum poder sobre este, ou não está no nível de controle e estabelecimento de objetivos do processo de trabalho que busca compreender o que é a Gestão Participativa e suas implicações para as organizações, os indivíduos que fazem parte das organizações e para os processos de gestão das empresas no comércio varejista com a equipe que trabalha na organização, esse é o objeto deste estudo. De acordo com Knapik (2014, p. 51) afirma que:

As transformações ao longo do tempo conduziram as empresas a ter uma visão de gestão de recursos humanos, tendo a preocupação com a motivação e com o desenvolvimento de seus colaboradores. Tem que ser tudo muito estratégico e administrar com parcerias. Os colaboradores são estimulados a assumir com a direção a responsabilidade de levar a empresa a obter resultados significativos.

Verifica-se diante deste contexto que a Gestão Participativa é o papel da gerência participativa, ou seja, “intervêm na tecnologia, no indivíduo e na função com o objetivo de melhorar a produtividade, aumentar o grau de flexibilidade na utilização dos recursos (via layout e utilização mais intensa dos meios de produção), modificar o clima de trabalho e enriquecer as funções” (FARIA, 1987, p. 82). Para Matos (1980), é a liderança dos gerentes que é a fonte de participação, onde é possível definir a gerência participativa como “uma gerência aberta que, por meio de processos participativos estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe induzindo maior engajamento e responsabilidade por resultados”.

Segundo Hermel (1990), algumas das características da Gestão Participativa, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação, são: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia e a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

1.3 A Gestão e a Administração participativa

O tema Gestão Participativa parece ser um tema de interesse dos dirigentes das

empresas, das pessoas que possuem cargos de comando na empresa e dos trabalhadores em geral. Certamente uma gestão mais participativa é do interesse da grande maioria dos trabalhadores das organizações. Em uma pesquisa apresentada por Hermel (1990), tanto os executivos das empresas quanto os trabalhadores de grandes empresas apontam a Gestão Participativa como uma opção muito válida para os processos de gestão. No entanto, o que se observa é certa confusão, apesar dos discursos dos entrevistados denunciarem que para estes a Gestão Participativa não se apresenta como mais uma das práticas de gestão milagrosas, pois se utiliza o conceito de Gestão Participativa de forma indiscriminada. Os requisitos para que uma empresa possa alcançar as situações de desenvolvimento e de uma adaptação às mudanças perpassam pelos caminhos que levam a inovações em diversos âmbitos, e em particular no campo sócio organizacional. Sendo assim, como o desenvolvimento técnico e a inovação dos produtos são fatores imprescindíveis para as empresas, o desenvolvimento sócio organizacional parece ser a chave para que as empresas possam enfrentar as exigências internas e externas (GUILLERM; BOURDET, 1976).

Desse contexto é que resulta uma nova organização do trabalho, distinta daquela tradicional que distingue bem entre aquele que decide e aquele que executa. A nova proposta de organização do trabalho preza por ampla delegação nos processos de trabalho. É a participação dos trabalhadores, com sua atitude de comprometimento, sua implicação em todas as funções da empresa que serão determinantes para a competitividade da empresa. Esse diferencial não é apenas determinado pelas estratégias adotadas, mas também pela eficácia de sua realização. Disso é que resulta a adoção um tanto quanto difusa de uma Gestão Participativa, que tem como objetivo principal a recuperação da produtividade e da competitividade.

O que vai proporcionar que esta forma de gestão aconteça é a integração, que será a complementação entre a capacidade da empresa e a esperança que os indivíduos têm em torno do que a empresa pode oferecer para satisfazer a necessidade dos indivíduos, como também será a capacidade de interação da empresa nos seus âmbitos interno e externo, ou seja, na regulação das pressões ambientais e nas respostas que a empresa pode dar a estas alterações externas do ambiente. Marques (1987) faz uma proposta de implantação da gestão participativa, que chama de administração participativa, ou solidária, no ensino no Brasil. O enfoque dado pela autora é uma visão socialista e democrática de uma administração participativa. Já a obra de Hermel (1990) compreende um estudo sobre a Gestão Participativa nas empresas, com um

enfoque gerencialista que, pode-se dizer, envolve as questões ligadas às relações e desenvolvimento humano nas empresas e à produtividade e a eficiência.

2 Metodologia

A confecção deste artigo demonstra como método o estudo de caso, o método observacional, empírico e a pesquisa bibliográfica, utilizando entrevista com os stakeholders da organização. Através da revisão de literatura, foi realizado um levantamento de dados sobre a administração participativa e sua influência no clima organizacional. O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e inclui: identificação do tema, levantamento bibliográfico e seleção de textos. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular”.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com suas vivências, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou as relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação face a face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em “laboratório” ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nessa modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa “ir o campo”.

Foi realizada revisão de literatura de temas relativos gestão de pessoas e administração participativa, a fim de obter um conhecimento mais aprofundado do assunto. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado (GIL, 2002); neste sentido, pesquisaram-se em livros, periódicos, artigos entre outros materiais. Esta etapa foi crucial, pois permitiu aos pesquisadores compreender a gestão de pessoas, bem como identificar as melhorias e o desenvolvimento de práticas adequadas no contexto da administração participativa.

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta

para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos e Busnello (2005), o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

2.1 Análise da Unidade

A empresa foi fundada em 1976 quando Antônio Barbosa e Hilda Barbosa decidiram montar o primeiro negócio da família: uma mercearia, com o objetivo de atender a vizinhança no Bairro Taboão, em Guarulhos. Anos depois, o filho do casal, Nelson Barbosa tomou frente dos negócios, logo depois o empreendimento deixou de ser uma mercearia e passou a ser um Supermercado completo. Além da abertura de novos estabelecimentos, houve também o investimento em novos negócios, como Drogarias, Restaurantes e serviços que facilitam a vida dos clientes.

A rede de supermercados conta com mais de 3.700 colaboradores e 30 lojas localizadas na região de Guarulhos, Cotia, Osasco, Jandira, Sorocaba, Carapicuíba, Rio Claro, Capão Redondo, Pirituba e Tatuí.

O setor a ser analisado é o administrativo, que possui 180 funcionários divididos em 20 setores onde esses funcionários são distribuídos. O que causa grande impacto na empresa é a falta de participação dos colaboradores entre os setores tanto na tomada de decisões quanto nos resultados da empresa, o que torna a organização cada vez mais distante de seus colaboradores e evidencia a falta de coletividade nos setores envolvidos. Portanto, a ferramenta administração participativa pode auxiliar de maneira significativa nos resultados da empresa, bem como atingir seus objetivos específicos. Segundo Çakar e Ertürk (2010) para que a empresa atinja seus objetivos, o primeiro passo é o desenvolvimento do comportamento e da cultura organizacional para que esta possua efetividade em seus negócios.

Devido a esta distância entre a equipe gestora e seus colaboradores, o problema desta pesquisa de campo é de ordem comportamental, pois não existe o coletivismo, a assertividade e são muitas as incertezas como os pontos necessários para que os

objetivos e inovações aconteçam dentro da empresa. Sendo assim, a participação dos colaboradores deixa a equipe diferenciada por ter que lidar com diferentes perfis de forma frequente. Sabe-se que uma gestão de pessoas predominante e um clima organizacional específico melhor compreende a gestão participativa dentro de uma empresa.

2.2 Coleta e Análise de Dados

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo Gubrium e Holstein (2000), esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “porquês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos stakeholders sobre o objeto de pesquisa. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa é explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos stakeholders sobre questões específicas no campo organizacional. É importante sublinhar que cada participante foi esclarecido sobre nossa intenção de pesquisa e decidiu participar voluntariamente da entrevista.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o objeto de pesquisa; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face a face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente a frente e em diálogo.

As entrevistas foram transcritas e, em seguida, analisadas seguindo uma abordagem interpretativa, constituída por uma análise conjunta de todas as entrevistas, visando compreender as percepções gerais dos stakeholders. Foram feitas várias leituras para a seleção das unidades de significados (US) que respondem aos objetivos da pesquisa. Essas unidades foram posteriormente transcritas para uma linguagem mais apropriada para a pesquisa e agrupadas em categorias, as quais foram constituídas por convergências e divergências semânticas entre as categorias emergentes, formando assim novas interpretações (BRANDÃO, 2007). As categorias representam o resultado de um processo de redução de dados, ou seja, de um esforço de síntese para a comunicação dos aspectos mais importantes dos achados (MORAES, 1999).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com stakeholders de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 20/08 e 30/11 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas. Os dados foram levantados e desenvolvidos a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo (DIEHL; TATIM, 2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões semiestruturadas com 16 entrevistados da empresa no ramo de comércio varejista, atuantes na cidade de Guarulhos–SP.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Nesse tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender como ocorre a gestão de pessoas e a administração participativa dentro de uma empresa.

3 Resultados

Os resultados descritos a seguir têm como base as informações colhidas nas entrevistas, também foram obtidas informações nos sites de administração participativa que contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram a responder, se existe ou não a gestão participativa. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como os dados obtidos a partir da observação *in loco* na organização.

Nesse período de análise aos funcionários, percebe-se que eles preferem uma administração que eles possam auxiliar, enxergando os problemas e que juntos buscassem soluções. Pois na administração dependendo do momento pode até

atrapalhar ao invés de auxiliar e ajudar na desenvoltura da empresa por não existir o diálogo.

Por meio da pesquisa de campo percebeu-se por meio dos funcionários que não existe a participação deles no corpo da empresa com ideias inovadoras que poderiam ajudar e auxiliar no que fosse preciso para que esta funcionasse melhor como um todo.

Quadro 1 – Percepções acerca de Gestão de Pessoas e Administração Participativa

SUPERVISÃO (5)	Esses funcionários sentem a falta da gestão participação entre os colaboradores sobre os assuntos que são relevantes na empresa. Demonstrar os acertos a todos seria uma forma de motivação e interação das equipes. A não participação dos colaboradores nas decisões podem deixa-los um tanto insatisfeita. Por isso a participação dos colaboradores forneceria uma relação melhor interna com os subordinados e até motivaria os mesmos. O modelo administrativo tradicional foi idealizado de forma a excluir os indivíduos do processo decisório e criativo das organizações, já que esse tipo de gestão é constituído por uma rede piramidal de comando e obediência, onde o trabalho intelectual se encontra somente nas camadas superiores da estrutura. O atual sistema impede os níveis operacionais de participarem da transformação e desenvolvimento da organização.
AUX. ADMINISTRATIVO (8)	Considera uma falha grande um gestor não observar que uma boa gestão acontece de maneira coletiva. Portanto os entrevistados sentem-se incomodados, pois, as tomadas de decisões precisam ser organizadas e acertadas. Aponta que modificar o clima de trabalho é enriquecer as funções. A tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis organizacionais, sejam administradores e não somente executores de tarefas. Cada funcionário deve conscientizar-se de que deve estar atento às possibilidades, diagnosticando e solucionando problemas através da gestão participativa, obtendo assim uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização.
DIRETORIA (3)	A empresa fica restrita a resultados positivos devido à desmotivação no ambiente organizacional, ou seja, é possível definir a gerência da empresa citada como “uma gerência não aberta que, por meio de processos participativos não estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe induzindo maior engajamento e comprometimento por resultados. A falta da Administração Participativa acarreta em grandes consequências principalmente na insatisfação do funcionário bem como no próprio crescimento da empresa. Observou-se que a não existência da Gestão Participativa deixa a empresa vulnerável a uma falência. A administração participativa pode ser vista como a percepção da necessidade da participação efetiva das pessoas no processo de tomada de decisão e na busca das soluções dos problemas.

Fonte: Dados da pesquisa

As convergências percebidas durante a entrevista com os colaboradores (aux. administrativo) foi de que não existe uma Administração Participativa na empresa, portanto a empresa sofre internamente e externamente, pois não consegue obter o

crescimento significativo. Consideram ainda uma falha grande um gestor não observar que uma boa gestão acontece de maneira coletiva.

Por outro lado, destacamos as divergências, que apontam a preocupação da diretoria em relação a gestão participativa pois enfatizou os resultados negativos por meio da insatisfação dos funcionários. Ou seja, identificou-se que para preencher a lacuna existente na relação entre como gerir pessoas e suas funções em administrar com a participação. Hermel (1990) defende a ideia de que algumas das características da Gestão Participativa, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação, são: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia, e a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

De acordo com Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização

Denton (1995) demonstrou que a gestão participativa promove muitas vantagens dentro de uma empresa e dentre elas: uma maior compreensão e aceitação das decisões pelos subordinados ocasionando numa decisão construtiva. Utilizando-se dos diferentes tipos de participação, como: a participação nos meios; participação nos processos e a participação nos resultados. Como o clima organizacional afeta diretamente a motivação dos funcionários e, por conseguinte, a produtividade da empresa, muitas organizações têm a preocupação de medi-lo periodicamente. É a participação dos trabalhadores, com sua atitude de comprometimento, sua implicação em todas as funções da empresa que serão determinantes para a competitividade da empresa. Esse diferencial não é apenas determinado pelas estratégias adotadas, mas também pela eficácia de sua realização. Disso é que resulta a adoção um tanto quanto difusa de uma Gestão Participativa, que tem como objetivo principal à recuperação da produtividade e

da competitividade.

Segundo Guillerm e Bougert (1976), os requisitos para que uma empresa possa alcançar as situações de desenvolvimento e de uma adaptação às mudanças perpassam pelos caminhos que levam a inovações em diversos âmbitos, e em particular no campo sócio organizacional. Sendo assim, como o desenvolvimento técnico e a inovação dos produtos são fatores imprescindíveis para as empresas, o desenvolvimento sócio organizacional parece ser a chave para que as empresas possam enfrentar as exigências internas e externa. Leite et al. (2002) comenta sobre o impacto das mudanças dos últimos tempos nas estruturas de trabalho das organizações, fazendo emergir a Gestão Participativa como indutora de um novo movimento gerencial através do qual o homem é contextualizado como um ser eminentemente social que deseja participar, expor suas ideias e sentir-se parte do processo criativo da organização a qual pertence.

4 Discussões

De acordo com os dados constantes no quadro 1, observou-se que as percepções dos stakeholders, que responderam o questionário, demonstram que a liderança na organização deve optar por uma administração participativa e estar preparada para ouvir o que os colaboradores tem a dizer sobre a organização, sem represálias ou perseguições, muito menos desprezar as ideias apresentadas, mesmo que não venha seguir estas ideias.

Denton (1995) demonstrou que a gestão participativa promove muitas vantagens dentro de uma empresa e dentre elas: uma maior compreensão e aceitação das decisões pelos subordinados ocasionando numa decisão construtiva. Utilizando-se dos diferentes tipos de participação, como: a participação nos meios; participação nos processos e a participação nos resultados (HERMEL,1990) a empresa começa a gerir de forma coerente e começa a distribuir as tarefas para que exista a concordância nas ideias e, principalmente, no desempenho interno administrativo.

Porém, caso não ocorra a administração participativa na empresa ficará visível a retomada de decisões com muito mais dificuldades levando em conta que uma empresa onde os funcionários são participativos sempre encontrará a disposição, bem como a satisfação, pois se vê o crescimento da própria empresa.

Para que o atual problema seja solucionado e exclua os resultados negativos necessita-se que seja feita uma reunião por parte da diretoria e ouça os funcionários

para que comecem a colocar em prática tudo o que dê um bom funcionamento administrativo para a empresa. Mendonça (1987) compreende e concebe o termo participação em quatro categorias: socialista, democrática, relações e desenvolvimento humano e produtividade e eficiência.

Eliminar todas as falhas que exista na comunicação, que causam desconforto e insatisfação por parte dos funcionários, fazendo com que atenda as expectativas necessárias através de métodos e práticas que torne mais ágil a comunicação dentro da Administração Participativa. Pois, para Mendonça (1987), a participação direta é aquela relacionada com o estilo de liderança e é mais utilizada nos Estados Unidos, numa perspectiva mais gerencialista e de relações humanas. É o tipo de participação psicológica e pessoal. Já a participação indireta está relacionada com o sistema de governo da empresa, está mais ligada aos países europeus e tem origem na abordagem de conflito de interesses, que diz que o conflito é preexistente no sistema social e assim internalizado na organização do trabalho. A participação indireta é mais sociológica, política e coletiva.

É necessário que exista mudanças a partir do pensamento da diretoria como equipe gestora, mostrando aos mesmos, que com a mudança do modelo de gestão a empresa ficará sujeita a resultados positivos. Segundo Hermel (1990), algumas das características da Gestão Participativa, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação, são: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia, e a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

Elevar a motivação dos funcionários como um todo, fazendo com que aconteça a melhoria interna na organização, bem como uma administração participativa saudável onde os funcionários observem a importância que é dada aos diálogos e plano de ação para que se possa aplicar métodos e práticas para sempre haver a melhoria dos resultados. Robbins (1999) destaca a existência de seis aspectos que atuam como agentes responsáveis pelas mudanças que as empresas cotidianamente estão expostas: natureza da força do trabalho, tecnologia, concorrência, choques econômicos, tendências sociais e a política mundial. A organização é um sistema social formado por participantes que interagem dentro de uma diversidade de tarefas provocadas pela divisão de trabalho. Esses participantes são todas as pessoas que dela recebem incentivo e que contribuem para a sua existência. Podemos dizer que há um equilíbrio

organizacional quando há o êxito da instituição em remunerar seus participantes com quantias adequadas de incentivos e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, fazendo contribuições e com isso garantindo sua sobrevivência e crescimento.

Reduzir o grau de insatisfação por parte dos funcionários em não participar com as suas ideias, a insatisfação profissional provoca uma série de prejuízos na empresa, como: a diminuição do desempenho e da produtividade dos colaboradores. Um indivíduo que não tem suas necessidades atendidas, não terá satisfação necessária para desempenhar as suas atividades com qualidade no trabalho. O comportamento humano orienta-se basicamente pelo desejo de realizar algo, o que caracteriza a motivação. O Motivo pode ser definido como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Isso pode acontecer por um estímulo externo causado pelo ambiente, como pode também ser gerado por processos mentais da própria pessoa. De acordo com Rodrigues (1994, p. 76): “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Criar palestras e cursos contínuos, para que gestão e funcionários da área estejam sempre capacitados e atualizados para conseguir obter um resultado acima do esperado dos demais funcionários, onde colha informações e técnicas para aplicar no dia a dia, sabendo e entendendo a complexidade da sua função e a importância dela para a organização, que sejam proativos e eficientes. Que possam criar ideias e práticas que agreguem para interação dos funcionários, mantendo-se sempre competitiva no mercado. “Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido chamam-se motivadores” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 73).

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as convergências e divergências existentes. Sendo assim, como o desenvolvimento técnico e a inovação dos produtos são fatores imprescindíveis para as empresas, o desenvolvimento sócio organizacional parece ser a

chave para que as empresas possam enfrentar as exigências internas e externas (GUILLERM; BOURDET, 1976).

Considerações Finais

O estudo atingiu seus objetivos respondendo à questão problema, além de contribuir com a literatura referente a Gestão Participativa. Os objetivos desse trabalho foram identificar o grau de satisfação dos colaboradores, no qual foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa no ramo de comércio varejista, no setor Administrativo. Ricardo (2010) demonstra que as empresas, de maneira geral, trabalham com pessoas com diferentes formações e de diversos ambientes; é a habilidade da empresa de gerenciar esta diversidade que permitirá que o fluxo de trabalho aconteça de forma positiva dentro de uma gestão participativa. A função da gestão de pessoas é promover atividades como definição de trabalho e times que promovam cooperação, desenvolvimento, autonomia, selecionar e participar de forma ativa para que os empregados possam se adaptar a cultura organizacional e alcance de objetivos, com compensações que suportem a operação, pois existe o interesse por parte dos funcionários em participar de uma Administração Participativa como também da equipe gestora em adequar mudanças e ouvir os colaboradores para que exista o próprio crescimento da mesma.

Segundo Hermel (1990), algumas das características da Gestão Participativa, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação, são: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia e a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos Stakeholders durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de participação e diálogo que são eixos empíricos e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa (FLEURY;

FLEURY, 2001).

Conclui-se que se pode inferir que a empresa necessita de uma gestão de pessoas mais democrática e participativa, para equilibrar as necessidades de ambas as partes, agregando valores e traçando estratégias, através dos resultados obtidos com as mudanças. Um modelo de gestão humanizada é a base de compromissos que emprega participativamente o trabalho, o talento e a criatividade dos colaboradores, baseado na equitativa convergência de interesses da diretoria, tendo como objetivo criar as melhores condições para que a organização atinja os resultados necessários com ampla motivação, humor e humildade. A administração participativa é uma forma de reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência empresarial com distribuição de resultados. Ela abre as portas para a inclusão das ideias dos funcionários nos diversos níveis da organização, fazendo com que esses profissionais se tornem mais motivados e se sintam parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura organizacional.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o objeto de pesquisa de campo com as escolhas metodológicas que se demonstrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

Referências

BRANDÃO, C. A. **Território & Desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: UNICAMP, 2007.

BURGESS, P.W.; SIMONS, J. S. Theories of frontal lobe executive function: clinical applications. In: HALLIGAN, P. W.; WADE, D. T. **Effectiveness of rehabilitation for cognitive deficits**. Oxford: Oxford University, 2005. p. 211-235.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effect of Organizational Culture and Empowerment. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 325-359, jul. 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DENTON, D. K. **Organização Horizontal:além da satisfação total do cliente.** São Paulo: IMAN, 1995.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciênciassociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FARIA, J. H. **Comissões de fábrica:** poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, F. **Parceiros na Vitória.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. Atlas. São Paulo, Brasil. 2002

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Analyzing Interpretative Practice.** In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. p. 487-508.

GUILLERM, A. BOURDET. Y. **Autogestão:** uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz:** pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

HERMEL, P. **La Gestion Participativa.** Barcelona: Gestion 2000, 1990.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** São Paulo: Ibpe, 2014

LEITE, F. T. et al. **A gestão participativa como ciência.** Fortaleza: Unifor, 2002

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade.** São Paulo: Produtivismo, 1989.

MARQUES, J. C. **Administração Participativa.** Porto Alegre: Dagra, 1987.

MARREWIK, M. V. A Typology of Institutional Frameworks for Organizations. **Technology and Investment**, v. 1, p. 101-109, 2010.

MATOS. F. G. **Gerência participativa.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

MAYO, A. **O valor Humano da Empresa:** valorização das pessoas como ativos. 2. Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MORAES, A. C. R. **Contribuições para a gestão da zona costeira do Brasil:** elementos para uma geografia do litoral brasileiro. São Paulo: Hucitec/Edusp, 1999.

MOTTA, F. C. P. **Participação e Cogestão**: novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, 1984.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RICARDO, H. P. Developing A Competitive Edge Through Employee Value: How All International Companies Should Conduct Business. **The Business Review**, Cambridge. v. 16, n. 1, p. 11-17, 2010.

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454461, 2004.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. London: Macmillan Publishing Co, Inc., 1976.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.