



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CÍCERO FRANCISCO PEREIRA MACÊDO

**UM ESTUDO DE PERCEÇÃO DOS GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA
GESTÃO PARTICIPATIVA**

**JUAZEIRO DO NORTE
2017**

CÍCERO FRANCISCO PEREIRA MACEDO

UM ESTUDO DE PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA
GESTÃO PARTICIPATIVA

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius de Oliveira Brasil.

JUAZEIRO DO NORTE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

-
- M141e Macêdo, Cícero Francisco Pereira.
Um estudo da percepção dos gestores sobre a importância da gestão participativa/ Cícero Francisco Pereira Macêdo. – 2017.
40 f.: il., enc.; 30 cm.
- TCC (Graduação) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração, Juazeiro do Norte, 2017.
Área de Concentração: Gestão participativa.
Orientação: Prof. Dr. Marcus Vinícius de Oliveira Brasil.
1. Gerenciamento. 2. Rendimento. 3. Resultados. I. Título. II. Brasil, Marcus Vinícius de Oliveira.

CDD 658

CICERO FRANCISCO PEREIRA MACEDO

UM ESTUDO DE PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA
GESTÃO PARTICIPATIVA

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcus Vinícius de Oliveira Brasil
Universidade Federal do Cariri (UFCA)
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lobo
Universidade Federal do Cariri (UFCA)
(1º Membro)

Prof. Me. Waleska James Sousa Félix
Universidade Federal do Cariri (UFCA)
(2º Membro)

*Dedico este trabalho à minha família,
principalmente por terem sido a base para
todas as conquistas alcançadas em minha
vida.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela dádiva da vida, a paz, a saúde, o discernimento e a coragem para enfrentar todos os obstáculos já superados e que ainda tenho a superar nesta longa e intensa caminhada chamada de vida.

Aos amigos que a graduação e a universidade me proporcionaram tendo um espaço especial: A querida **Rosangela Brandão**, por todas as caronas, risadas, histórias e trocas de instrução nestes anos, ao grande **Teotônio Tadeu de Luna**, por todas as brincadeiras extrovertidas dentro e fora da sala de aula arrancando sorrisos nos momentos de estresse e ansiedade, ao caríssimo **Diórgenes Ferreira** (Dr. Diórgenes), pelos conselhos, os momentos de consultoria tirando as dúvidas teóricas e práticas de todos os colegas que o procuravam, e também ao **Murilo Jânio**, que apesar das suas atitudes às vezes errôneas, tentava proteger os amigos mais próximos.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador Marcus Brasil, pelos enormes conhecimentos transmitidos no decorrer da graduação, pelas enriquecedoras orientações passadas para a construção desta monografia, e por ter aceitado o desafio de me orientar na execução deste difícil estudo monográfico para a obtenção não somente de um diploma de bacharel em Administração de empresas, mas também de um sonho, que proporcionará espero que em breve muitas e muitas jornadas desafiadoras.

Agradeço aos professores Rodolfo Jakov e Waleska Félix por disporem de seu tempo e contribuição para a consecução e avaliação deste estudo.

Meus agradecimentos também irão a todos os docentes, técnicos administrativos, servidores e colaboradores da UFCA, que constroem e edificam rotineiramente a imagem de uma universidade que é referência na região do Cariri, no estado do Ceará e no país, sendo também exemplo de serviço público educacional de qualidade e presteza.

É de suma importância agradecer e por isso destacar em um parágrafo os meus amigos vigilantes e porteiros da UFCA, em especial: **Demontier, Rafael, João Moreno, Flávio, Tenório**, pelas engraçadíssimas piadas, selfies, e debates políticos nos intervalos das aulas e espera de ônibus, fazendo com que todas as idas a faculdade se tornassem mais divertidas.

Por último e como fecho deste espaço pré-textual, o mais importante dos agradecimentos, será aos meus familiares, que se mencionados todos conseguiria construir muitas e muitas páginas, citando assim, os melhores pais do mundo: **Maria de Fátima** (Bia), **Exedito Macêdo**, aos meus irmãos **Cicero Joaquim** (Isacc), **Carlan Macêdo**, **Karol Macêdo**, ao meu sobrinho **Italo Macêdo**, a meu primo **Francisco Neto**, a minha avó **Francisca**, e as minhas cunhadas do coração **Najardia e Paula**.

A todos vocês o mais sincero muito obrigado!

“Todo o conhecimento humano começou com intuições, passou daí aos conceitos e terminou com ideias.” (Immanuel Kant)

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade estudar a percepção dos gestores sobre a importância da gestão participativa na perspectiva de impulsionar o crescimento organizacional. O estudo foi capaz de identificar e abordar o entendimento dos gestores quanto ao tema proposto, como também possíveis ferramentas que colaboram para a implementação desse modelo de gestão conseguindo aguçá-las pequenas dificuldades que foram encontradas inicialmente com a execução da gestão participativa. A pesquisa vem reconhecer a importância de trabalhar novos métodos de gerenciamento de empresas com o foco em melhores rendimentos e resultados.

Palavras-chave: Gestão Participativa. Gerenciamento. Rendimentos. Resultados.

ABSTRACT

This work aims to study the perception of management upon the value of participative management on the perspective of pushing the organizational growth. This study was capable of identifying and approaching the understanding of managements according to our main goal, as well as possible tools that collaborate for the implementation of this kind of management being able to point small difficulties, which were found initially, with the execution of the participative management. The research comes to recognize the importance of applying new methods of management of companies, focusing on the improvement of yields and results.

Keywords: Participatory Management. Management. Income. Results.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GERAL:	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 HISTÓRICO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES	15
3.1.1 REFLEXÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	17
3.2 O PAPEL DOS GESTORES PARTICIPATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES	24
3.3 EMPRESAS QUE OBTIVERAM ÊXITO APLICANDO O MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA	26
3.3.1 UNIMED	26
4. MÉTODOS	27
4.1 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	28
5. ANÁLISE DE DADOS	29
6. CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICES	36
ANEXOS	38

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da Administração e suas teorias clássicas intituladas por Taylor, Ford, Fayol e outros, nasceu a necessidade de administrar e gerenciar pessoas nas organizações, pois trabalhadores deviam ser supervisionados e orientados em suas atividades trabalhistas com o foco em melhores rendimentos e resultados. Toda essa interação gerou o que se chama de gestão de pessoas nas organizações. Intimamente ligada à gestão de pessoas, a gestão participativa é vislumbrada como o estágio mais liberal do gerenciamento em volta das pessoas.

Através da necessidade de inovações tecnológicas, de habilidades multidisciplinares, de estratégias competitivas que imunizassem, ou melhor, proporcionassem maior resistência perante as dificuldades de sobrevivência organizacional no decorrer dos tempos, foi desencadeado mudanças na forma de gerir as organizações, modificando modelos autocráticos de gestão e passando a trabalhar com maior frequência diretrizes flexíveis dando princípio à gestão participativa.

No tema Gestão Participativa existe necessidade de um maior debate, principalmente na área empresarial pelo fato de que muitos gerentes têm em vista que os colaboradores são o capital mais valioso das organizações, que sem o papel desenvolvido por cada um destes as empresas teriam dificuldades para superar a globalização que tem tornado o mercado cada vez mais competitivo. Assim essa gestão que tem se demonstrado notoriamente imperceptível nas organizações têm ganhado o seu espaço de destaque através de seus gestores, e uma abertura no processo de participação dos colaboradores, junção observada através do trabalho em equipe.

As empresas brasileiras desenvolvem uma cultura organizacional de certa forma ainda pautada no trabalho singular, ou seja, há um esforço coletivo no sentido de que se devem atingir metas propostas pelos gestores, mas os colaboradores ainda não possuem uma participação efetivamente direta nas tomadas de decisões das empresas. Esse trabalho conjunto possibilitou a gestão participativa.

No sistema arcaico de trabalho, ainda adotado por parte considerável dos empreendimentos brasileiros, fatores inerentes à gestão de pessoas, que muitas vezes são marginalizados, como a motivação, a participação, o senso de

pertencimento a organização são ignorados, entretanto são trazidos á tona com a gestão participativa.

Neste contexto existe uma predisposição em analisar a gestão participativa como um processo compartilhado de ideias, sugestões, questionamentos, envolvimento das partes interessadas nas ações da empresa em efetivar consensualmente melhores tomadas de decisões tanto setoriais quanto em um todo organizacional, sendo assim considerada fundamental a voz ativa, o trabalho em equipe, e a participação de todos os colaboradores da empresa.

Assim percebe-se a necessidade da gestão participativa desde as camadas iniciais, até o patamar organizacional, ressaltando que ambas as partes, organização e cooperante precisam alinhar-se quanto aos objetivos da corporação, trazendo assim a figura do gestor como o responsável imediato pela intermediação corporativa e facilitador para que os colaboradores possam engajar-se e participar dos resultados organizacionais, proporcionando-lhes crescimento pessoal e profissional.

1.1 Problema de Pesquisa

De que forma os gestores, dentro de uma organização na região do Cariri analisam a Gestão Participativa em função da busca de resultados organizacionais?

1.2 Justificativa

É de suma importância analisar como os gestores assimilam a Gestão Participativa, como aprimoramento institucional, responsabilidade, participação, comprometimento e aproximação dos colaboradores e a organização, em busca de metas satisfatórias para ambas as partes. Este estudo também servirá como fonte de conhecimento e reflexão para outros administradores e suas respectivas corporações, para que esta ferramenta ditada pelo envolvimento emocional, mental de todos os colaboradores possa se enraizar e perpetuar-se nas empresas futuramente.

Para áreas empresariais e afins, este estudo se revelará como fonte de incentivo da prática de uma gestão focada no trabalho e resultados compartilhados, ou seja, proporcionará méritos a toda equipe e fortalecimento de um favorável clima organizacional.

Quanto às áreas sociais esse projeto poderá contribuir na reflexão de pensamentos que se referem à democracia, a participação da população no serviço social, agindo de forma integrada para o alcance de objetivos comunitários.

A pesquisa possui outro elemento que denota a relevância social, a possibilidade de utilização deste presente estudo como ferramenta de melhoria dos serviços de organizações, sejam elas públicas ou privadas. A percepção de gestores sobre os princípios da gestão participativa podem contribuir para essa melhoria.

A escolha pelo tema da pesquisa tem o seu despertar pelo forte interesse na percepção do surgimento desta gestão benéfica, no qual o seu suporte tende a trazer uma série de vantagens à administração de empresas, trazendo implicações quanto ao não uso deste, especialmente nas organizações brasileiras, perdendo ganhos de rendimento, crescimento, competitividade, oportuno clima organizacional, deixando as indústrias do país em um patamar abaixo das corporações suecas e japonesas que são pioneiras nesse modelo de gestão.

O pesquisador tem um foco pela questão, levando em consideração o seu interesse por instituições que de alguma forma desenvolvem ações de gestão mais colaborativa e interativa com seus membros, esse estímulo pela temática pode ser exemplificado pela UFCA, que apesar de ser uma instituição sem fins lucrativos, possuem tomadas decisões coletivas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral:

Estudar a utilização da Gestão Participativa como forma de impulsionar o crescimento organizacional.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a percepção dos gestores sobre a importância da gestão participativa para o crescimento setorial e conseqüentemente organizacional;
- b) Verificar a existência de elementos da Gestão Participativa na organização;
- c) Desvelar possíveis ferramentas para o engajamento desta gestão.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção foi desenvolvida e abordada uma revisão de literatura científica que sustentará e embasará o estudo, de acordo com os objetivos e delimitações traçadas para o alcance dos pontos em discussão na pesquisa.

Neste capítulo será abordado o pensamento teórico sobre o surgimento da Gestão Participativa, conceituações e reflexões envolvendo o tema em estudo, a sua importância para o fator empresarial.

Serão pinceladas pautas sobre o comprometimento organizacional e a Gestão Participativa, onde em alguns momentos serão mencionados temas como a gestão de pessoas, trabalho em equipe, liderança, bases psicológicas de comprometimento, clima organizacional, perfil de gestores e outros aspectos correlatos ao modelo de gestão participativa, empresas que utilizam esse modelo de gestão.

O início deste referencial teórico terá como abordagem um histórico da gestão estudada, reflexões e interpretações de mais diversos autores que dialogam sobre a importância da participação nas ações que circundam as empresas, trazendo uma mescla de conhecimento empírico, teórico e conhecimento prático.

3.1 Histórico da Gestão Participativa nas organizações

A Gestão Participativa apesar de ser ainda considerado um modelo de gestão em desenvolvimento tanto no aspecto paradigmático, teórico e organizacional, tem-se seus estudos intensificados por diversos pesquisadores das escolas de Recursos Humanos e Administração, e hoje apresenta o seu auge nas indústrias japonesas e suecas.

Segundo Chiavenato (2005, p. 66) “desde a experiência de Hawthorne, na década de 1930, muito se tem falado sobre a gestão participativa, mas pouco se tem feito a respeito dela. Durante os últimos 50 anos, a literatura sobre a participação humana na ação empresarial tem sido fértil e extremamente volumosa.” Sendo assim, este tema é considerado contemporâneo, pertinente nas organizações por ser visto como um modelo de gestão inovador, desafiante, e que tende a construir resultados e ferramentas eficientes ao crescimento das organizações.

De acordo com Pinto e Costa (2009, p. 37- 40), no Japão a ideia de Gestão Participativa teve início logo após a segunda guerra mundial, onde o país teve a necessidade de reconstrução, seja no aspecto de cidadania, habitacional e principalmente comercial, tendo como fator primordial à participação popular na restauração do país devastado pela guerra. Ideias de fortalecimento da produtividade como o ‘Just in Time’, ‘Toyotismo’, e os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) logo passaram a ser implementadas, recuperando a autoestima dos japoneses e influenciando outras nacionalidades a fortalecer suas indústrias.

Ainda segundo o mesmo autor, no Brasil a participação dos funcionários nos melhores rendimentos das indústrias teve um cenário às ferrovias construídas no Brasil Imperial, uma história vivenciada por um coadjuvante conhecido como: Irineu Evangelista de Sousa, o famoso e respeitado Barão de Mauá, que utilizou como método introdutório de participação, responsabilidades e envolvimento dos seus cooperantes: o processo de recompensas, melhores salários, a meritocracia, fato que jamais havia sido vivenciado numa sociedade escravocrata. (PINTO E COSTA, 2009).

O enredo protagonizado pelo entusiasmado barão teve sua finalização com a morte do mesmo, tendo como consequência o fim da ideia de participação e o fortalecimento do capitalismo nas indústrias brasileiras. Simpatizantes de Irineu acreditavam que o capitalismo e a gestão recíproca ou participativa poderiam sobreviver lado a lado, dividindo espaço na indústria e comércio brasileiro. (PINTO E COSTA, 2009).

Denota-se harmonia no pensamento dos autores, quanto aos primórdios da discussão sobre a gestão de forma colaborativa, lógico que fica claro, que é um conceito ainda muito teórico, e que lentamente vem “invadindo” o dia a dia das empresas.

Conforme Cintra et al, (2012), no século XX, a ideia introduzida pelos pais da Administração Clássica, seria que as organizações deveriam preocupar-se unicamente com o fator produtividade, menosprezando assim problemas em volta dos seus colaboradores, ideias que em décadas posteriores começaram a ser repensadas e debatidas com o intuito estratégico de crescimento mercadológico, no qual exigiram maior participação dos gestores e principalmente dos cooperantes, pois o trabalho coletivo é uma estratégia essencial aos resultados e não somente decisões provindas da alta administração.

Outro elemento de suma importância para os resultados nas organizações a partir da gestão coletiva se trata do fator motivacional dos colaboradores, que acaba por respingar diretamente ou indiretamente nos resultados organizacionais.

Nesta visão os conhecimentos e habilidades mentais dos colaboradores passaram a ser vislumbrados como forma de contextualização de mudanças necessárias, revelando que as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais e passaram a ser um fator de competitividade, trazendo inovações e engajando de forma participativa em busca de resultados. Para enfatizar este processo é necessário abordar e debater sobre os diversos conceitos em torno da participação humana nas empresas.

3.1.1 Reflexões sobre a Participação nas organizações

Nesta seção do referencial teórico será abordado o pensamento de autores sobre a interação, participação humana em volta das organizações resultando no amadurecimento das equipes, colaboradores e líderes que possuem a necessidade e o desejo de participar do arcabouço de tomadas de decisões que envolvem as empresas, e os afetam diretamente quanto membros organizacionais.

No entendimento de Franco (2012, p. 53):

Participação significa fazer parte deste processo de tomada de decisão, coletivamente, das ações e das decisões que circundam a empresa e que

vão beneficiar, não só o processo administrativo, mais também, o amadurecimento e o crescimento dos profissionais que ali trabalham.

Em outras palavras, a participação envolve toda uma espontaneidade atribuída pelos parceiros da corporação no intuito de compactuar, estratégias diferenciadas, motivações, experiências, planejamentos, ideias, e outros tocantes que sejam capazes de proporcionar melhorias significativas nos resultados organizacionais, e que estes resultados sejam partilhados por toda a equipe, pois o reconhecimento é uma das forças motivadoras para que os funcionários sejam impelidos a colaborar para o alcance dos objetivos da empresa.

A Gestão Participativa é capaz de inibir conflitos, já que esta possibilita a valorização de todos os personagens da organização, neste modelo o subordinado e o gestor não trabalham individualmente, pois para suprir essa necessidade de crescimento, rendimentos, e favorecer o clima organizacional é preciso trabalhar em equipe, dividir responsabilidades, tarefas, se doar completamente para alcançar as metas propostas.

Vasconcellos (2000, p. 21), menciona que:

Num enfoque mais atual, a participação deve ser definida como o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade de alcançá-los. Dessa forma, a participação caracteriza-se, na prática, como um processo em que o indivíduo se envolve por completo, tem o desejo de contribuir com o outro e aceita a responsabilidade que o processo demanda dentro e fora da empresa.

Enfatizando a menção citada por Vasconcellos (2000), e ao mesmo se faz necessário respaldar que deve ser plausível de compreensão que todos os indivíduos são responsáveis por suas parcelas de contribuição para o alcance do objetivo das organizações que são alavancar os resultados organizacionais e por isso a participação e determinação de cada contribuinte deve ser de suma importância.

Em outras palavras a participação é capaz de alterar os modelos organizacionais rígidos e muitas vezes complexo, tornando o sistema eficiente e simplificado, ou seja, a participação pode ser entendida como um fator de interação que busca aperfeiçoar a organização trazendo o equilíbrio institucional tanto almejado por todas as partes interessadas.

Para Schaumann e Tupinambá (2009, p. 105), os indivíduos devem ter o comprometimento, o desejo pertinente de participar, e que estes visualizem a tamanha importância que este processo de participação demanda, chegando a classificar esta ferramenta como “cooperação voluntária”. Os mesmos autores dizem que os indivíduos devem utilizar suas habilidades, seu pensamento planejador e procurar sempre a subjetividade para o alcance dos objetivos organizacionais,

Este pensamento leva a remeter o comprometimento organizacional dos indivíduos, impelindo-os a colaborar com alta complexidade, tornando-os capazes de captar problemas cotidianos que muitas vezes passam despercebidos pela alta administração das empresas. Esta colaboração está ligada a três estados psicológicos: desejo, obrigação e necessidade, estes fatores demonstram o grau de satisfação, intensidade, importância que cada ser dispõe no comprometimento e envolvimento emocional que abrange a organização. Tais fatores serão respaldados no quadro a seguir.

Quadro 1: Três dimensões do comprometimento organizacional aplicadas na investigação das relações entre metodologias de gestão e comprometimento no trabalho.

Categorias	Caracterização	Participa na implementação porque	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização e identificado e envolvido com ela.	... sente que quer participar	Desejo
Normativa	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de participar.	... sente que tem o dever de participar	Obrigação
Calculativa	Grau em que o indivíduo participa devido ao reconhecimento dos custos associados com sua não participação. Esse reconhecimento pode advir do sentimento de perda de recompensas econômicas ou sociais.	... sente que tem necessidade de participar	Necessidade

Fonte: Rego (2003, p. 27).

No modelo de Gestão Participativa, o indivíduo tem o comprometimento com suas atividades e também o de autogerenciamento, ou seja, a preocupação de gerenciar da melhor maneira possível as suas operações em busca de significativos resultados. Este modelo de gestão apresenta diretrizes horizontais, ou seja, flexíveis, com ampla comunicação, sem a excessiva hierarquia ou subordinação, que impedem a partilha de resultados e coletivam às tomadas de decisões, que em contrapartida são vistas nos modelos verticais de hierarquias organizacionais. (PAULA, 2008).

É interessante ressaltar a complexidade em volta do processo de administrar as empresas contemporâneas, não sendo fácil na prática resolver de forma ágil e dinâmica os problemas que afligem as organizações, por isso o trabalho em equipe é essencial na produção de resultados tangíveis e de suma importância para repelir conflitos que impendem de forma concisa as mais variadas tomadas de decisões, o trabalho em conjunto é capaz de igualar o nível de autoridade dos participantes da organização, tornando-os peças importantes na integração organizacional.

Através da participação, o homem interage com os outros, expressa suas ideias, desenvolve o pensamento reflexivo e tem oportunidade de valorizar e ser valorizado, esta é a verdadeira fórmula de participar nas organizações, atingindo pontos desejáveis em instâncias pessoais, financeiras, profissionais, desta forma é possível fazer renascer a motivação adormecida no interior dos colaboradores resgatando-os a participar.

A premissa de valorizar e ser valorizado não consiste somente no aspecto de igualar a autoridade, o poder, o nível de decisão, mas também fazer jus a todo o processo trabalhista, empregatício, perfazendo a atividade trabalhista a uma remuneração justa, igualitária, esforçadamente da prática do exercício, sendo ajustada aos mais diversos indivíduos que fazem parte da organização. Assim sendo, o fator financeiro que causa independência social, um despertar do espírito de envolvimento, fazendo todas as peças organizacionais sentir capazes de atingir qualquer meta, objetivo, seja na esfera pessoal ou profissional.

A tabela a seguir facilitará a compreensão dos pontos de estrutura organizacional, reconhecimento, fluxo de informações, do processo de trabalho, da

forma de liderar vista nos modelos de organizações tradicionais e nas organizações que utilizam processos ou células de participação.

Quadro 2: Diferenças fundamentais entre organizações tradicionais e organizações que adotam o sistema de Gestão Participativa.

ELEMENTO	ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	CÉLULAS NO CONTEXTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA
Estrutura organizacional	Estratificada / individual	Plana / em equipe
Conteúdo da função	Tarefa única específica	Processo integral / tarefas múltiplas
Papel da administração	Direto / controle	Treinar / facilitar
Liderança	<i>Top-down</i>	Compartilhada com a equipe
Fluxo de informações	Controlado / limitado	Aberto / compartilhado
Reconhecimento	Individual / por antiguidade	Baseado na equipe / baseado em aptidões
Processo de trabalho	Gerentes planejam, controlam e melhoram	Equipes planejam, controlam e melhoram

Fonte: BYHAM (1994).

Segundo Silva et al, (2013), a ação dos colaboradores nas tomadas de decisões é de grande importância no crescimento das organizações, pois isto possibilita uma melhor comunicação, uma maior qualidade de informações entre gestores e contribuintes, pois o colaborador consegue visualizar problemas operacionais com maior frequência, dando ênfase que estes indivíduos convivem rotineiramente nesta linha organizacional, e por terem uma adaptação institucional frente as operações são capazes de perceber e resolver problemas na respectiva linha, dividindo assim, responsabilidades com os diferentes níveis de pessoas na organização.

A mesma autora acima salienta que esse processo de informações que traz uma maior responsabilidade aos cooperantes, e gera relações e troca de saberes, os fazem sentir motivados, satisfeitos, com autoestima renovada, pois os fazem se sentirem importantes, pertencentes aos resultados organizacionais.

Conforme Araújo e Rodrigues (2009), a gestão participativa ou administração participativa proporciona aos colaboradores uma relação de sócios

com a empresa, o que vai fazer com que todos desejem o crescimento da instituição, e conseqüentemente a divisão de lucros. Esta interpretação remete que os sócios projetam e almejam sempre o melhor para a organização, seja nos aspectos sociais, financeiros, satisfação dos clientes, qualidade do serviço entre outros pontos.

Para Santos et al, (2002, p. 3), a administração participativa para ser eficiente deve ser uma ferramenta de decisões totalmente delegada, descentralizada, onde aconteça compartilhamentos de informações com clareza, coerência, com recompensas materiais e salariais, com poucas punições e definidas pelo grupo e não somente por um individuo, pois todo o processo de participação é tido como uma estrutura conjunta e não isolada.

Ainda Santos et al, (2002, p. 3), a administração participativa necessita de coerência em três fundamentos organizacionais, são eles:

- Estrutura: Neste fator as organizações enxutas e descentralizadas, viabilizam uma interação entre o nível decisório e o operacional, acarretando uma melhora em todos os processos da organização, seja nas decisões ou até mesmo na área financeira, tornando a empresa dinâmica.

- Cultura: Nesse aspecto a organização passa a cultivar o envolvimento, a contribuição, a responsabilidade, aspectos indispensáveis não só a participação, mas a todo o processo de decisões.

- Clima: A estrutura e a cultura da organização geram uma atmosfera psicológica tida como ideal, com desenvolvimento e participação humana, características benéficas de empresas dinâmicas e flexíveis.

De acordo Filho (2002, p. 108), a participação mobiliza a inteligência da empresa, pelo aspecto de que trabalhar com multifuncionalidades e em conjunto, traz desenvolvimento dos colaboradores, dos ideais da organização, pois o trabalho em conjunto traz a dinâmica de pensamentos diferenciados, mas com o mesmo objetivo. O mesmo autor considera o processo de participar um instrumento que reforça a habilidade do dirigente para influenciar pessoas em busca de definições favoráveis para a organização. Este instrumento trata-se de articular e agregar novas ideias que causarão norteamentos à ação organizacional.

Bernardo et al, (2015, p. 5-6), cita que:

Assim podemos dizer que a administração participativa valoriza as opiniões e estimula a colaboração das pessoas na administração das organizações, sobretudo dos colaboradores que possuem a experiência do trabalho

exercido nos níveis mais operacionais e possam aplicar estes conhecimentos no processo decisório. O propósito da administração participativa é não somente aumentar a produtividade das organizações, mas também promover a integração nos assuntos da empresa e a satisfação de seus colaboradores.

Dando ênfase a citação do autor, é possível ressaltar que o procedimento de participação exige dos colaboradores um nível de experiência no modo operandi, ou seja, experiências na área profissional na qual o indivíduo está locado, sendo possível dizer que este colaborador estará apto a participar das decisões que o cabem após o método de experiência profissional captada no cotidiano de suas atividades trabalhistas.

Exemplificando o que autor propõe na citação, cabe o argumento de que muitas organizações através dos seus gestores de Recursos Humanos adotam o processo de promoção ou seleções internas aos seus colaboradores somente após o processo de adaptação do mesmo sobre: as metas, objetivos, cultura e clima da organização, destacando que é necessário um período de curto prazo de 1 (um) ano para a execução desta adaptação, sendo de suma importância respeitar tais restrições com o objetivo de proporcionar o alto desempenho e a participação do colaborador.

Considerando a Administração Participativa como um conjunto de sistemas Maramaldo (1989, p. 60), diz que:

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 os três recursos gerenciais (Capital, Informação e Recursos humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Com base no que o autor supracitado afirmou anteriormente, neste conceito é fundamental harmonizar três aspectos: O sistema, as condições organizacionais e o comportamento gerencial.

O sistema que corresponde à produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, pois existem conflitos de administração entre estes sistemas, é difícil implantar a administração participativa. Quanto às condições organizacionais que sejam com menores números e níveis hierárquicos, e com normas mais adaptáveis, flexíveis, dinâmicas. E os comportamentos gerenciais são

de fundamental importância, pois os gerentes motivam os colaboradores para o processo participativo.

Após o respaldo e discussão sobre o pensamento dos autores sobre a participação humana nas organizações, será brevemente explanado através da menção de outros teóricos, o perfil, qualidades, o papel dos líderes e gestores que motivam a participação dos colaboradores, já que os gestores são vistos como figuras importantes na influência dos seus colaboradores na participação.

3.2 O papel dos gestores participativos nas organizações

É importante ressaltar que ao lado do processo participativo dos colaboradores nas empresas existe a figura de um gestor, líder, que é capaz de motivar e extrair os melhores resultados dos seus cooperantes nas ações que beneficiam as organizações.

O líder deve adquirir a confiança dos seus liderados influenciando-os a conquistar um objetivo comum, mesmo que eles passem por pequenos conflitos que dialogados poderão ser apaziguados. O autor cita vários tipos de liderança, tendo como a mais viável ao estudo de gestão participativa, a liderança democrática. Na liderança democrática o grupo se apresenta satisfeito e motivado, pois seu líder ou gestor os impulsionam e influenciam a fazer parte do processo de tomadas de decisões, trazendo contentamento aos colaboradores como também a organização. (MATIAS, 2008).

São percebidas como características ideais de um líder a inteligência, autoconfiança, dominador, ser conhecedor da tarefa. Recentemente incluíram-se outras características importantes como: Impulsivo, motivado e motivador, honesto, íntegro, capacidade de desempenhar sua função com competência e interagindo bem com o seu trabalho, principalmente com os seus liderados, e ser um indivíduo carismático. Todas essas características são essenciais aos grandes líderes que almejam o sucesso organizacional, o seu próprio êxito e o de seus liderados. (CINTRA, 2012).

O líder eficiente usa uma comunicação clara, precisa, definida para inovar e motivar seus liderados na superação dos obstáculos, e no alcance do sucesso

organizacional, mostrando que o líder é aquele ser com habilidades de dirigir e influenciar o comportamento das pessoas nas organizações (BRITO, 2012).

A formação de uma equipe eficaz exige qualidades específicas detectadas em um gestor, sendo que este dirigente não coage ou pressiona os seus comandados em busca de lealdade, pois a direção flui automaticamente por estes indivíduos compactuarem a mesma visão, estratégia e objetivos, e se sentirem extremamente seguros seguindo os traços do líder (BRITO, 2012).

Nos dias de hoje, os líderes, gestores, administradores eficazes, concentram seus esforços na busca de liberar a energia e a potencialização escondida nas organizações, pela construção de equipes participativas. A autora menciona que uma característica essencial aos líderes, é o saber trabalhar em equipe, pois este gestor não pode ser mais uma estrela solitária, devendo compartilhar do seu brilho com seus cooperantes, sendo este administrador uma pessoa próxima e acessível aos seus liderados (FERNANDES, 2010).

Outra característica mencionada pela autora acima, percebida em um eficiente gestor e líder, é a segurança psicológica que ele possui, não sentindo-se ameaçado por compartilhar as decisões, a transparência, ideias, receptividade aos seus parceiros. A sua preocupação não é destaca-se isoladamente, mas que os resultados sejam construídos a partir da equipe unida, comprometida, criativa, onde todos contribuem com o melhor de si em uma mútua colaboração. A verdadeira liderança aparece e prolonga-se através dos resultados e do crescimento grupal, trazendo contentamento e motivações a todos (FERNANDES, 2010).

Os autores supramencionados convergem em alguns elementos, principalmente no que concerne a importância do líder para os resultados organizacionais, e ainda como fator motivacional para seus comandados, mesmo que seja uma linha de comando informal. É destacado também o trabalho do líder em conjunto, como mola propulsora da equipe envolvida.

Após o respaldo sobre os gestores e líderes participativos nas organizações, serão mencionadas empresas que foram bem sucedidas na efetivação do modelo de gestão estudado, e características organizacionais que estes empreendimentos tiveram que adaptar ou modificar no intuito do êxito proposto por este modelo de gestão benéfico.

3.3 Empresas que obtiveram êxito aplicando o modelo de Gestão Participativa

No Brasil após a morte do Barão de Mauá as empresas passaram a ter uma visão extremamente capitalista, cenário este que tem se modificado pelos diversos aspectos já discutidos neste texto.

É de suma importância enaltecer que decorrente de diversas dificuldades apresentadas pelas organizações modernas permuta-se e já existem empresas que aderem ao modelo de gestão elucidado no presente estudo, no caso a gestão participativa.

É citado neste espaço do texto uma organização que trabalha utilizando à gestão participativa e que foi o foco para concentração e efetivação desse texto monográfico, a mesma por se tratar de uma instituição de grandeza nacional com filiais em todo o Brasil, terá sua exemplificação em três esferas: nacional, estadual e regional.

3.3.1 UNIMED

No final da década de 1960 com as mudanças ocorridas no sistema previdenciário, e por consequência na política pública de saúde assistencialistas, percebe-se a necessidade da introdução de um conjunto de seguradoras de saúde.

Também nesse período ocorreu à unificação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs), o Instituto Nacional de Assistência Médica de Previdência Social (INPS), que mais tarde viria a se transformar no Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), extinto em 1990 para dar lugar ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Essa grande transformação gerou uma queda na qualidade do atendimento, dessa forma gerando um processo de mercantilização da medicina. Um grupo de médicos de Santos – SP insatisfeitos buscaram um modelo que resgatasse o papel social da medicina, criando assim a União dos Médicos – UNIMED.

Esse plano piloto foi se alastrando Brasil a fora, e chegou a outros estados entre eles o Ceará. Neste a associação de médicos foi fundada em 1985 sob um modelo empresarial cooperativista, a Unimed Ceará, cuja sede está

instalada em Fortaleza, configura-se como Federação das Unimeds do Estado do Ceará ao reunir nove filiadas em seu sistema, compondo uma rede integrada que facilita o acesso de clientes em clínicas, hospitais e consultórios médicos em suas próprias cidades.

Sua missão é promover o Cooperativismo Médico por meio do fortalecimento das Unimeds filiadas e prestar serviços como Operadora de Plano de Saúde, com práticas sustentáveis e atendimento humanizado, garantindo a satisfação de seus clientes.

O objeto da pesquisa realizada foi a Unimed Cariri, a qual foi constituída no dia 6 de abril de 1984. Seu objetivo principal é congregar os serviços dos médicos cooperados, proporcionando-lhes condições de executar o trabalho médico-hospitalar para sua defesa econômico-social. (Portal Unimed, 2017).

4. MÉTODOS

Quanto à caracterização da metodologia desta pesquisa, o presente estudo pode ser definido de cunho qualitativo e como estudo de caso, que segundo Costa e Costa (2009), não se preocupa com a quantificação e sim com a subjetividade dos sujeitos participantes da pesquisa, e sua percepção sobre o tema em foco, se este se faz presente dentro da organização, cujos procedimentos favorecem o alcance dos objetivos propostos.

Este estudo é uma pesquisa de campo, onde ocorreram visitas programadas ao local de pesquisa, no caso uma instituição de planos de saúde, a Unimed Cariri.

A pesquisa tem o objetivo de estudar a utilização da Gestão Participativa como forma de impulsionar o crescimento organizacional. O propósito desta pesquisa surgiu pelo fato de que algumas empresas brasileiras, principalmente de médio e grande porte, começam a desbravar novos modelos de gestão em busca de resultados organizacionais, sendo o foco do estudo a Gestão Participativa.

A partir da concepção dos autores Cervo, Bervian e Da Silva (2007), denota-se que o estudo científico contribui para alcançar e até mesmo extrapolar a fronteira do conhecimento, conectando relações de causa e efeito para fatos e fenômenos conhecidos ou pouco conhecidos, apresentando novas conquistas para o respectivo campo de conhecimento.

Foram realizadas entrevistas com gestores da organização, como por exemplo: Coordenadora, gerente de RH, gerente de marketing e vendas, diretor ou gerente financeiro, gestor de operações. E foi usado como instrumento de captação das perguntas um gravador.

Foram feitas perguntas subjetivas e abertas, onde os entrevistados discorreram, responderam oralmente sobre o seu entendimento frente ao tema da pergunta. Existiram momentos em que os participantes responderam as perguntas utilizando um olhar analítico, ou seja, abordando o tema dentro da própria organização, e dizendo como aquele fato interage-se em volta da empresa.

Foi utilizado um breve questionário como roteiro para a entrevista, e nele contém as perguntas que foram feitas aos participantes, que segundo a fluidez da entrevista podem ter a ordem das questões alteradas.

A apreciação dos dados foi realizada com a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição da mensagem.

Foram entrevistados 05 (cinco) participantes e as entrevistas transcorreram entre os dias 18 de maio a 07 de junho de 2017. Sendo assim, foi possível uma análise da organização quanto ao tema do estudo.

Quanto a análise qualitativa dos dados, foram transcritos fielmente segundo o respaldo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), as respostas dos participantes, e a partir destas respostas foram feitas as conclusões e interpretações necessárias, ou seja, interligar o pensamento do entrevistado com o pensamento teórico, subjugando a percepção dos gestores e atingindo os objetivos propostos na pesquisa.

4.1 Delimitações da pesquisa

Quanto à delimitação desta pesquisa, é importante ressaltar que o estudo aborda essencialmente a Gestão Participativa na área empresarial, organizacional e gerencial, ou seja, não dando abertura para debate ou explanação do tema em outras esferas como, política e democrática.

5. ANÁLISE DE DADOS

Como supradito na seção de metodologia o estudo utilizou-se da ferramenta de entrevista para trilhar o caminho desejado, ao mesmo tempo em que traz um tom de realidade à pesquisa, sem esquecer o referencial teórico que balizou e deu sustentação teórica a pesquisa. Ainda se usou a técnica metodológica da análise de conteúdo como mencionado na seção de metodologia.

O formulário contendo questões abertas a seção A trata de dados institucionais, de forma que torna os questionamentos elaborados em respostas bem definidas e muitas vezes curtas, por outro lado à seção B trazem dados a partir da concepção individual do gestor sobre a organização a qual pertence, assim tendo uma serie de informações concretas e reais, em outra face informações do ponto de vista da gestão. É importantíssimo salientar que as perguntas foram misturadas aleatoriamente, para aguçar a percepção do gestor a cerca da temática.

Os entrevistados tiveram um alto grau de concordância ao mencionarem que a gestão participativa é uma ferramenta ou forma de gestão compartilhada, corroborando dessa forma com o referencial teórico apresentado. Outro fator apresentado é a significativa melhoria nos desempenhos e nos resultados com a utilização da gestão participativa.

Ferramentas como relatórios, feedbacks, reuniões, participações abertas, e diálogo entre gestores, colaboradores e associados, foi relativamente citado por todos os participantes da entrevista.

Pontos como a importância e o papel do líder diante dos seus liderados, e também o apoio que esta figura motivacional dispõe aos membros da equipe foi outro tocante de relevante associação entre respondentes e referencial teórico.

Fatores relevantes foram apresentados nos resultados das entrevistas e que se relacionam de forma direta com os objetivos pretendidos inicialmente para este trabalho: O objetivo geral que é estudar a utilização da Gestão Participativa como forma de impulsionar o crescimento organizacional, foi alcançado a ponto que uma das fases da análise do conteúdo foi se desenvolvendo, sendo considerada a fase I – Fase de Pré-Exploração do material ou de leituras flutuantes.

As leituras flutuantes dialogaram diretamente com o disposto pelos gestores nas entrevistas, para exemplificar esse fator traz-se a relação objetiva com

o apresentado pelo teórico. Em momento posterior parte considerável das leituras mencionadas anteriormente se tornou uma rica fonte de dados que corroboraram diretamente com a análise de dados realizados.

O entrevistado 1 (2017) colocou a motivação como um dos fatores primordiais para o entendimento do tema gestão participativa, mesmo que de forma indireta reverberam elementos apresentados na seção de referencial, por diversos estudiosos como, por exemplo: FRANCO (2012); VASCONCELLOS (2000); SCHAUMANN e TUPINAMBÁ (2009).

Ficou claramente caracterizado que a gestão participativa é um modo de tomada de decisão de forma coletiva, com os princípios apresentados pelos entrevistados, no que se refere às ferramentas utilizadas, citando as reuniões, relatórios gerenciais dentre outros, denota que minimamente os gestores da Unimed Cariri apresentam um grau de conhecimento sobre o assunto.

O objetivo geral do presente estudo é alcançado, ao ponto que existe relação estreita entre os resultados apresentados pelos gestores em seu processo colaborativo para com essa pesquisa, e com as informações apresentadas pelos especialistas mencionados. Dessa maneira pode-se visualizar uma iminente aproximação entre o campo teoria x prática.

Um dos objetivos específicos traçados traz a seguinte premissa Identificar possíveis ferramentas para o engajamento desta gestão. Existe um consenso relevante entre os interrogados e os autores, quando trazem uma base a cerca do clima organizacional e sua influência nos resultados obtidos com a gestão participativa.

Interligando esse fator de maneira mais efetiva, o entrevistado 01 traz o quesito cultura organizacional como agente bloqueador do desenvolvimento da gestão participativa, enquanto isso, Santos (2002) traz a cultura organizacional como fator a ser observado pela organização na implantação da gestão participativa.

Com os trechos mencionados acima, percebe-se que uma ferramenta para engajamento da gestão descentralizada e participativa é a ressignificação da cultura organizacional, de forma a agregar a participação de forma mais aberta, lógico que esse objeto é tido como de longo prazo.

Outra ferramenta fortemente colocada pelos conhecedores da gestão participativa, e que tem relação com o objetivo de engajamento da gestão, trata-se do clima organizacional, que em linhas gerais é a percepção da coletividade sobre a

organização. O entrevistado 2 (2017) trouxe na pergunta 6 de forma explícita a mudança do clima institucional, com a utilização da gestão democrática. Com esse coeficiente a percepção dos colaboradores da Unimed Cariri se aproxima cada vez mais da missão e dos valores da companhia.

É notório os elementos apresentados na Unimed Cariri que a caracterizam como uma instituição que executa suas atividades de forma participativa, em conjunto com os seus colaboradores, sem abrir mão do processo de escuta ativa, antes, durante e depois do processo gerencial de tomada de decisão.

Ainda sobre o objetivo de verificar a existência da Gestão de forma participativa na Unimed, fica cognoscível, que é crucial para que esta forma de gestão aconteça a integração, que será a complementação entre a capacidade da empresa e a confiança dos colaboradores nos benefícios que o empreendimento pode oferecer.

A constatação apresentada acima pode ser vislumbrada nas referências apresentadas ao longo do estudo, e também é entendível na fala do entrevistado 1, quando o mesmo traz a seguinte premissa “houve melhor resolutividade nos processos, melhorias nos relacionamentos internos e confiabilidade ao grupo Unimed Cariri.” ENTREVISTADO 1 (2017).

Outro ponto de relevante análise parte do contexto em que o entrevistado 4 (2017), menciona que “a Unimed não só no cariri, proporciona treinamentos de qualidade aos seus colaboradores, e também a participação dos funcionários em eventos internos e externos a Unimed, qualificando-os para que unidos aos outros membros da empresa possam tomar melhores decisões e alcançar grandes resultados, isso consequentemente garante motivação ao grupo.” Essa afirmação vai de encontro com a abordagem teórica proposta por Araújo e Rodrigues (2009), Bernardo et al, (2015), que acreditam que a obtenção do sucesso organizacional depende da qualificação e do desenvolvimento dos colaboradores.

Este próximo ponto de análise parte da afirmação do entrevistado 5 (2017), que menciona o fato “na Unimed Cariri trabalhamos com essa gestão que trouxe diversos frutos, como: construção de hospitais da própria Unimed, trazendo grandeza profissional e empresarial.” A presente declaração atrela-se ao referencial teórico proposto por todos os autores, em especial Araújo e Rodrigues (2009), pela concordância de que os colaboradores ensejam o crescimento da organização,

melhoria contínua dos resultados, qualidade na prestação de serviços aos cliente, para que em contrapartida os funcionários adquiram maior reconhecimento.

O objetivo mais facilmente alcançado foi o de entender a percepção dos gestores sobre a importância da gestão participativa para o crescimento setorial e conseqüentemente organizacional. Esse sucedido ficou por conta da entrevista dos gestores, principalmente no que se refere o entrevistado 4, o qual traz a seguinte premissa “É um modelo de gestão voltado para o trabalho em grupo, trazendo melhorias de desempenho e resultados, pois a tomada de decisão passa a ser coletiva, escutada.” Focando assim no desempenho da organização como um todo. ENTREVISTADO 4 (2017).

6. CONCLUSÕES

Com o presente trabalho, buscou-se observar se há um consenso ou uma linha de pensamento específica, por parte dos gestores a cerca das ferramentas, das práticas e dos fatores impulsionadores da gestão participativa, ao ponto que relacionou-se com os autores apresentados no referencial. Esta instigação foi provocada pela preocupação em tentar saber qual o entendimento que os gestores das organizações têm com relação à gestão participativa.

Foi visto que através da revisão bibliográfica, constante no referencial teórico, as contribuições dos autores em relação à conceituação e até mesmo delimitação do que exatamente é gestão participativa, inclusive sem essa delimitação poderia confundir facilmente resultados das entrevistas com outras ferramentas gerenciais.

Uma implicação que também deve ser averiguada num eventual aprofundamento, diz respeito à avaliação que os colaboradores da base da pirâmide fazem do uso da gestão participativa como modelo de tomada de decisão.

É válido salientar que nos últimos anos as Unimed's vêm passando por um processo de adequação em suas estruturas organizacionais, isso se deve principalmente ao momento de crise financeira enfrentada pelas mais diversas instituições, para exemplificar cita-se a falência da Unimed paulistana, mesmo que não influencie a Unimed Ceará e Cariri, acaba por tornar as decisões de forma mais cautelosa, tendo em vista este quadro.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Daniela Pereira de; RODRIGUES, Sônia Sousa Almeida. **ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES**. Minas Gerais, 2009.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**, Lisboa: edições 70; 1977.
- BERNARDO, Jéssica Joana da Silva; COSTA, Marilene da; KEMP, Nadine Mendonça. GESTÃO ADMINISTRATIVA: O PAPEL DO GESTOR FRENTE À IMPLANTAÇÃO DE NOVOS MODELOS GERENCIAIS. **REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO**. Rio Grande do Sul, v.23, n.1, dez, 2015. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/ZCn2rcvf9RXqtd_2015-12-29-13-12-11.pdf > Acessado em: 04 de Maio de 2017.
- BRITO, Ediane Torres. LIDERANÇA E A SUA INTERFERÊNCIA NO TRABALHO EM EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES. **IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA- SEGeT**. 2012, p.1-15. Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos12/38516814.pdf> > Acessado em: 04 de Maio de 2017.
- BYHAM, William C. **Zapp! o poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários**: Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier. Editora Campus, 2005.
- CINTRA, Anelise Cristina; ANDRADE, Karla Migani de; SOUSA, Samuel Bolívar de; GARCIA, Taylla Gabriela Ernesto; BATISTA, Vânia. INOVAÇÕES NO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: COM FLEXIBILIDADE EM AMBIENTE DE TRABALHO INFORMAL. **Revista Fórum de Administração**. Franca-SP, p. 138-149, 2012. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/view/673> > Acessado em: 04 de Maio de 2017.
- FERNANDES, Thathiana Christi Silva. **A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NUMA GESTÃO ADMINISTRATIVA PARTICIPATIVA**. Rio de Janeiro. 2010, p. 2-49. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205688.pdf > Acessado em: 04 de Maio de 2017.
- FILHO, José Garcia Leal. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional**: estudo multicasos. 254 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível

em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82580> > Acessado em: 05 de Maio de 2017.

FRANCO, Elisângela de Carvalho. **GESTÃO PARTICIPATIVA: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NAS RELAÇÕES HUMANAS QUE FAVORECE A ORGANIZAÇÃO. Revista Fiar: Revista do Núcleo de Pesquisa e Extensão**, Rondônia, v. 1, n. 1, p. 52-65, 2012. Disponível em: www.revistafiar.com.br/index.php/revistafiar/article/download/12/5 > Acessado em: 26 de Setembro de 2016.

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

MATIAS, Eline dos Anjos Nogueira; **O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**. Dissertação de mestrado- Universidade Católica de Brasília, 2008. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/883> > Acessado em: 05 de Maio de 2017.

PAULA, Ideé Maria Moreira de. **GESTÃO PARTICIPATIVA E RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA BANCÁRIA EM FORTALEZA E TERESINA**. Fortaleza, p. 16-129, 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/16244> > Acessado em: 03 de Maio de 2017.

PINTO, Miguel Luiz Marun; COSTA, Miriam Brum da Silva. **GESTÃO PARTICIPATIVA: A TRAJETÓRIA NO BRASIL. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 36-46, 2009. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/pca/article/download/65/65> > Acessado em: 03 de Maio de 2016.

REGO, Arménio. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E AUSÊNCIA PSICOLÓGICA – AFINAL, QUANTAS DIMENSÕES? Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475902003000400003&script=sci_arttext&tlng=es > Acessado em: 03 de Maio de 2017.

SANTOS, Andréa Cardoso dos; LOPES, Leonardo Ferreira; GRAÇA, Raquel Martins; ALBERTO, Silmara das Graças; NUNES, Thalles de Castro; RUTKOWSKI, JACQUELINE. **GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA ALTERNATIVA VIÁVEL PARA O SÉCULO XXI. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, p. 1-8, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0343.pdf > Acessado em: 03 de Maio de 2017.

SCHAUMANN, Gustavo Pucci; TUPINAMBÁ, Antônio Caubi Ribeiro. **Gestão da qualidade nas organizações – a participação dos indivíduos e a (des)construção da individualidade. Visão Global**. Joaçaba, v. 12, n. 1, p. 95-112, 2009. Disponível em: http://editora.unoesc.edu.br/index.php/visaoglobal/article/view/512_ > Acessado em: 03 de Maio de 2017.

SILVA, Ernestino Amaro da; SANTOS, Kassia Tamires de Lima; SILVA, Lucicleide Alves de Luna. **ANÁLISE E DISCURSÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA**. Vitória de Santo Antão, 2013. Disponível em:
<http://www.facol.com/talentosadministrativos/artigos/Administracao-Participativa.pdf>
> Acessado em: 03 de Maio de 2017.

<http://www.unimedcariri.com.br/sobre-a-unimed/> > Acessado em: 10 de Junho de 2017.

<http://www.unimedceara.com.br/sobre-a-unimed/> > Acessado em: 10 de Junho de 2017.

http://www.urca.br/portal/docs/pdf/noticias/2015/REVISTA%20UNIMED%20EDI%C3%87AO%2017%20P%C3%81GINAS%20CASADAS%20APENAS%20LAYOUT_12_09_15.pdf > > Acessado em: 10 de Junho de 2017.

VASCONCELLOS, Ana Paula Ribeiro de; JÚNIOR, João Benjamim da Cruz. A PARTICIPAÇÃO COMO INSTRUMENTO DA MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, Ano 2 - Número 3 - Abril de 2000. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8033/7415>> Acessado em: 04 de Outubro de 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE GESTÃO PARTICIPATIVA PARA ROTEIRO DE ENTREVISTA SEPARADO POR SEÇÃO

Seção A

Sua empresa utiliza Gestão Participativa?

Quais são as ferramentas de Gestão Participativa que são utilizadas pela empresa?

Liste pontos positivos e pontos negativos que a Gestão Participativa trouxe ao gerenciamento desta empresa.

Seção B

O que o senhor (a) entende por Gestão Participativa?

Em sua opinião, qual a importância da gestão participativa para o crescimento desta organização?

Quais as principais dificuldades que o senhor (a) encontra para implementar o modelo de gestão participativa nesta empresa?

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO DE GESTÃO PARTICIPATIVA PARA ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Sua empresa utiliza Gestão Participativa?
2. O que o senhor (a) entende por Gestão Participativa?
3. Quais são as ferramentas de Gestão Participativa que são utilizadas pela empresa?
4. Em sua opinião, qual a importância da gestão participativa para o crescimento desta organização?
5. Quais as principais dificuldades que o senhor (a) encontra para implementar o modelo de gestão participativa nesta empresa?
6. Liste pontos positivos e pontos negativos que a Gestão Participativa trouxe ao gerenciamento desta empresa.

ANEXOS

ANEXO I- RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO 1- GESTOR DE RH

1. Sua empresa utiliza Gestão Participativa?

R- Sim, principalmente no rh, isso é um atributo necessário para o sucesso da Unimed Cariri, e acredito que nacionalmente aconteça da mesma forma.

2. O que o senhor (a) entende por Gestão Participativa?

R- É uma ferramenta de gestão, ou uma própria forma de gestão, que agrega com a motivação dos nossos colaboradores, principalmente no sentimento de pertencimento, a partir da tomada de decisão de forma coletiva.

3. Quais são as ferramentas de Gestão Participativa que são utilizadas pela empresa?

R- Reuniões setoriais e reuniões mensais com todos, feedback das ações, liberdade na participação, relatórios gerenciais, a partir dos setores operacionais.

4. Em sua opinião, qual a importância da gestão participativa para o crescimento desta organização?

R- Fator importante de motivação e por consequência melhoria de desempenho e resultados para a Unimed.

5. Quais as principais dificuldades que o senhor (a) encontra para implementar o modelo de gestão participativa nesta empresa?

R- Tivemos poucas dificuldades, mas a cultura da organização no começo precisou ser adaptada para que essa gestão tivesse êxito para a Unimed.

6. Liste pontos positivos e pontos negativos que a Gestão Participativa trouxe ao gerenciamento desta empresa.

R- Quanto aos pontos positivos houve melhor resolutividade nos processos, melhorias nos relacionamentos internos e confiabilidade ao grupo Unimed Cariri. Já negativamente houve um pouco de ansiedade na busca da construção de resultados, o que pode ser amenizado pela presença do líder.

ENTREVISTADO 2- GESTOR DE OPERAÇÕES

1. Sua empresa utiliza Gestão Participativa?

R- Na maioria dos seus processos sim.

2. O que o senhor (a) entende por Gestão Participativa?

R- É uma gestão compartilhada principalmente com a base operacional, dando poder coletivo e ação conjunta nas tomadas de decisões.

3. Quais são as ferramentas de Gestão Participativa que são utilizadas pela empresa?

R- As reuniões, decisões colegiadas, relatos, participação aberta entre colaboradores e gestores.

4. Em sua opinião, qual a importância da gestão participativa para o crescimento desta organização?

R- É fator de motivação dos funcionários e evita problemas na instituição, dando subsídios para os funcionários resolverem questionamentos que chegam até eles.

5. Quais as principais dificuldades que o senhor (a) encontra para implementar o modelo de gestão participativa nesta empresa?

R- Dificuldades mínimas, inclusive temos casos de percepção positiva dessa gestão.

6. Liste pontos positivos e pontos negativos que a Gestão Participativa trouxe ao gerenciamento desta empresa.

R- Quanto aos aspectos positivos a gestão participativa trouxe melhoria dos resultados, inclusive diminuição no número de reclamações, motivação dos colaboradores por se ter uma maior autonomia na resolução de problemas. Quanto aos pontos negativos, acho que não tão negativo de certo ponto de vista, a menor agilidade na tomada de decisão, pois buscamos ouvir nossos associados e colaboradores.

ENTREVISTADO 3- GESTOR DE VENDAS E MARKETING

1. Sua empresa utiliza Gestão Participativa?

R- Sim.

2. O que o senhor (a) entende por Gestão Participativa?

R- É um conjunto de princípios que permite o envolvimento significativo dos colaboradores na tomada de decisão.

3. Quais são as ferramentas de Gestão Participativa que são utilizadas pela empresa?

R- Reuniões mensais, feedback constantes, relatórios.

4. Em sua opinião, qual a importância da gestão participativa para o crescimento desta organização?

R- Importante, pois envolve e motiva os colaboradores em prol do crescimento da empresa.

5. Quais as principais dificuldades que o senhor (a) encontra para implementar o modelo de gestão participativa nesta empresa?

R- Não encontramos, toda liderança adere muito bem a este processo.

6. Liste pontos positivos e pontos negativos que a Gestão Participativa trouxe ao gerenciamento desta empresa.

R- Melhor resolutividade nos processos, melhoria nos relacionamentos internos.

ENTREVISTADO 4- COORDENADORA UNIMED CARIRI

1. Sua empresa utiliza Gestão Participativa?

R- Sim, a Unimed não só no cariri, proporciona treinamentos de qualidade aos seus colaboradores, e também a participação dos funcionários em eventos internos e externos a Unimed, qualificando-os para que unidos aos outros membros da empresa possam tomar melhores decisões e alcançar grandes resultados, isso consequentemente garante motivação ao grupo.

2. O que o senhor (a) entende por Gestão Participativa?

R- É um modelo de gestão voltado para o trabalho em grupo, trazendo melhorias de desempenho e resultados, pois a tomada de decisão passa a ser coletiva, escutada.

3. Quais são as ferramentas de Gestão Participativa que são utilizadas pela empresa?

R- Reuniões, feedback, apoio dos líderes.

4. Em sua opinião, qual a importância da gestão participativa para o crescimento desta organização?

R- É muito importante, pois trouxe uma enorme confiança e engrandecimento ao grupo, pois há um maior senso de pertencimento a empresa, de coletividade nas ações, de ajudar quando possível, de querer ver o melhor para a Unimed Cariri e aos seus colaboradores.

5. Quais as principais dificuldades que o senhor (a) encontra para implementar o modelo de gestão participativa nesta empresa?

R- Acredito que não encontramos, pois trabalhar em equipe, dividir responsabilidades, ouvir a todos, trouxe motivação e facilitou a absorção desta gestão aqui na empresa.

6. Liste pontos positivos e pontos negativos que a Gestão Participativa trouxe ao gerenciamento desta empresa.

R- O melhor desempenho e resultados, a união da equipe agregando potencialidades aos líderes e ao grupo inteiro. A parte negativa se deu raríssimas vezes por conflitos de interesse por parte de alguns membros.

ENTREVISTADO 5- GESTOR DE FINANÇAS

1. Sua empresa utiliza Gestão Participativa?

R- Sim, na Unimed Cariri trabalhamos com essa gestão que trouxe diversos frutos, como: construção de hospitais da própria Unimed, trazendo grandeza profissional e empresarial.

2. O que o senhor (a) entende por Gestão Participativa?

R- É uma forma de gestão que influencia na motivação dos colaboradores e principalmente por se trabalhar com métodos de recompensas e cooperativismo e cooperação grupal.

3. Quais são as ferramentas de Gestão Participativa que são utilizadas pela empresa?

R- Recompensas, participação aberta e grupal, relatórios e feedbacks.

4. Em sua opinião, qual a importância da gestão participativa para o crescimento desta organização?

R- Foi de extrema importância, pois houve uma melhoria nas ações da empresa, crescimento da marca e frutos como os próprios hospitais Unimed.

5. Quais as principais dificuldades que o senhor (a) encontra para implementar o modelo de gestão participativa nesta empresa?

R- Acredito que nenhuma, o que fica é o desejo de poder recompensar a altura os colaboradores que se destacam na empresa.

6. Liste pontos positivos e pontos negativos que a Gestão Participativa trouxe ao gerenciamento desta empresa.

R- Positivos: Foi trazer nossos associados (médicos), a participar eminentemente da administração da Unimed Cariri, compondo núcleos administrativos, e assim teve uma maior influência para a participação em geral, ou seja, de outros cooperantes.