

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BRUNÁRIA CARVALHO LEITE**

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO À LUZ DOS SISTEMAS  
ADMINISTRATIVOS DE LIKERT NA ORGANIZAÇÃO PROJETO BEIRA DA  
LINHA**

João Pessoa – PB  
Outubro de 2012

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

L533g Leite, Brunária Carvalho.

Gestão participativa: um estudo à luz dos sistemas administrativos de Likert na Organização Projeto Beira da Linha./ Brunária Carvalho Leite. – João Pessoa: UFPB, 2012.  
91f.: il.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Robéria Cesar Souto Maior.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão participativa. 2. Sistema administrativo participativo de Likert. 3. Organização não-governamental. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

BRUNÁRIA CARVALHO LEITE

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO À LUZ DOS SISTEMAS  
ADMINISTRATIVOS DE LIKERT NA ORGANIZAÇÃO PROJETO BEIRA DA  
LINHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento as exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roberia Cesar Souto Maior

João Pessoa – PB  
Outubro de 2012

A Professora Orientadora Dr<sup>a</sup>. Roberia Cesar Souto Maior

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Brunária Carvalho Leite.

João Pessoa, 30 de Outubro de 2012

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helen S. Gonçalves

Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

BRUNÁRIA CARVALHO LEITE

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO À LUZ DOS SISTEMAS  
ADMINISTRATIVOS DE LIKERT NA ORGANIZAÇÃO PROJETO BEIRA DA  
LINHA**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 30 de outubro de 2012.

Banca Examinadora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roberia Cesar Souto Maior

---

Prof<sup>ª</sup>. Célia Zago

---

Prof<sup>ª</sup>. Katia Ayres

De todo coração, dedico este trabalho primeiramente a Deus, que foi e continua sendo a minha fonte de força e sabedoria em toda minha caminhada tanto na vida pessoal como estudantil e profissional. Dedico também a minha mãe, meu pai, meus irmãos, meus tios, e primos que sempre me orientavam com bons conselhos e carinho. Mas também, dedico as meus amigos da universidade que são Jennifer, Kelly, Keilla, Aline, Ana Karla, Priscilla, Samya, e Jhonathan. Além de Fernandes, uma pessoa especial.

## AGRADECIMENTOS

A Deus que é a luz da minha vida e me guia para andar com as pessoas certas.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roberia Cesar Souto Maior, que com muita paciência, compreensão diante das dificuldades que apresentei, e conselhos inteligentes de uma ótima professora, me ajudou a desenvolver este trabalho.

A Prof<sup>a</sup> Kellen Coelho que me ajudou bastante no desenvolvimento desse trabalho, demonstrando ser uma ótima professora de TCC e admiro seu carinho no momento de explicar todas as regras que devemos aplicar no TCC.

A Organização Projeto Beira da Linha que formada por pessoas determinadas a crescer cada vez mais em conhecimento e no desenvolver de seu público-alvo, me abriu a oportunidade de aplicar minha pesquisa no ambiente da mesma. Espero ter contribuído no acrescentar de melhorias ou em melhores resultados.

Aos meus amigos da universidade que são Jennifer, Kelly, Keilla, Aline, Ana Karla, Priscilla, Samya, e Jhonathan, pela amizade, carinho, bons conselhos, os incentivos em persistir e ter fé na realização de nossos trabalhos e sonhos da vida.

Enfim, a todos os meus amigos e amigas que contribuíram diretamente ou indiretamente na realização deste trabalho.

LEITE, Brunária Carvalho. Gestão Participativa: um estudo do modelo de Likert na Organização Projeto Beira da Linha. 91 f. **Monografia** (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

## RESUMO

Relevando a presença da Gestão Participativa nas Organizações Não Governamentais (ONG's), o atual trabalho objetivou analisar o sistema administrativo de Likert na Organização Projeto Beira da Linha, pois a mesma confirmou a existência dessa forma de gestão (participativa). O sistema escolhido foi o participativo, que demonstra um melhor relacionamento entre os membros da organização e mais produtividade. O trabalho apresenta como natureza da pesquisa sendo descritiva, sob método indutivo, e abordagem metodológica quantitativa. Em relação ao embasamento teórico, faz uma passagem pelos tipos de gestão existentes até chegar à Gestão Participativa, a atuação desta nas ONG's e na área de Recursos Humanos. Sobre o tratamento dos dados e interpretação dos mesmos foram utilizados: a escala de Likert, gráficos e tabelas com os percentuais dos graus de concordância e o *ranking* médio dos mesmos. Como resultado, a pesquisa evidenciou que a ONG estudada encontra-se direcionada à Gestão Participativa e conforme o Sistema Administrativo Participativo de Likert.

Palavras-chave: Gestão Participativa. Sistema Administrativo Participativo de Likert. Organização Não Governamental.

## LISTA DE SIGLAS

<b>APAE</b> - Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais.....	48
<b>ARH</b> – Administração de Recursos Humanos.....	50
<b>CACE</b> - Centro Assistencial da Criança Excepcional.....	48
<b>CENTRAC</b> - Centro de Apoio à Cultura.....	48
<b>ERH ou MRH</b> - Escola ou Movimento das Relações Humanas.....	15
<b>FUNDEC</b> – Fundação de Desenvolvimento Cultural.....	60
<b>GAV</b> - Grupo de Apoio a Vida.....	48
<b>ONG’S</b> – Organizações Não Governamentais.....	17
<b>PBL</b> – Projeto Beira da Linha.....	14
<b>PETI</b> – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil.....	59
<b>PSF</b> – Programa Saúde da Família.....	60
<b>RH</b> – Recursos Humanos.....	52

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Desenho de uma estrutura organizacional participativa.....</b>	<b>30</b>
--	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Sistemas mecânico e orgânico.....	31
<b>Quadro 2</b> - Características das teorias X e Y.....	43
<b>Quadro 3</b> - Comparação entre os Sistemas 1 e 4, de acordo com Likert.....	45
<b>Quadro 4</b> - Número de colaboradores que trabalham na Organização Projeto Beira da Linha.....	55
<b>Quadro 5</b> - Variáveis para o cálculo do <i>ranking</i> médio.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Sexo.....	61
<b>Gráfico 2</b> - Estado Civil.....	61
<b>Gráfico 3</b> - Idade.....	62
<b>Gráfico 4</b> - Função.....	63
<b>Gráfico 5</b> - Participação dos funcionários na tomada de decisão.....	65
<b>Gráfico 6</b> - Políticas, diretrizes e controle de resultados.....	66
<b>Gráfico 7</b> - Tomada de decisão em casos emergenciais.....	67
<b>Gráfico 8</b> - Ocorrência da disputa de cargo entre os membros.....	68
<b>Gráfico 9</b> - Formação de equipes.....	69
<b>Gráfico 10</b> - Comunicação entre os membros sobre os problemas da ONG.....	70
<b>Gráfico 11</b> - Sentido da comunicação entre os membros.....	71
<b>Gráfico 12</b> - Forma de Participação do Funcionário.....	72
<b>Gráfico 13</b> - Aspectos do Relacionamento.....	73
<b>Gráfico 14</b> - Tecnologias na Comunicação da Organização.....	74
<b>Gráfico 15</b> - Forma de Recompensar o Funcionário.....	75
<b>Gráfico 16</b> - Forma de Punição na Organização.....	76

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - <i>Ranking</i> Médio das questões através dos níveis de concordância.....	64
<b>Tabela 2</b> - Relação dos percentuais no grau de concordância.....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA...	15
1.2 OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 CONCEITO DE GESTÃO.....	22
2.2 FORMAS DE GESTÃO.....	24
<b>2.2.1 Gestão Estratégica.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Gestão Holística.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3 Gestão Empreendedora.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.4 Gestão Participativa.....</b>	<b>29</b>
2.2.4.1 Base da Gestão Participativa.....	33
2.2.4.2 Causas de Insucesso da Implantação da Gestão Participativa.....	34
2.2.4.3 Formas de Participação para os Empregados Contribuírem nas Decisões.....	36
2.2.4.4 Gestão Participativa no Brasil.....	36
2.3 MODELOS DE GESTÃO.....	38
<b>2.3.1 Modelo Burocrático.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.2 Modelo Sistêmico.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.3 Modelo Contingencial.....</b>	<b>42</b>
2.4 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT.....	44
<b>2.4.1 Sistema Administrativo Participativo de Likert – Sistema 4.....</b>	<b>46</b>
2.5 GESTÃO EM ONG’S.....	48
<b>2.5.1 Gestão Participativa em ONG’s.....</b>	<b>50</b>
2.6 GESTÃO PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	51
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>54</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	54
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	54

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	56
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	56
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>58</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	58
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	60
4.3 DIMENSÕES DO SISTEMA PARTICIPATIVO.....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
5.1 LIMITAÇÕES.....	79
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	80
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente documento consiste no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB/Campus I), de forma obrigatória a receber o grau de Bacharel em Administração.

O tema apresentado, na área de Recursos Humanos, buscou estudar a gestão participativa à luz dos Sistemas Administrativos de Likert em uma Organização Não Governamental (ONG). A gestão participativa está relacionada a um ambiente de participação entre todos os membros nas decisões e relacionamento em equipe, além de outras formas participativas (NOGUEIRA; LEITE; SOUSA, 2007; FARIA, 2002). Os sistemas administrativos de Likert apresentam, dentre suas divisões, o sistema participativo, que se refere ao sistema 4, cujas variáveis caracterizam um ambiente participativo (PAIVA, 2004).

Desse modo, a presente pesquisa escolheu o sistema participativo a ser estudado na ONG Projeto Beira da Linha (PBL), localizada na cidade de João Pessoa, visto que a mesma apresenta a gestão participativa em seu ambiente organizacional.

O TCC encontra-se estruturado com os seguintes itens: primeiro capítulo, a introdução, que compreende a delimitação do tema e formulação do problema, a definição dos objetivos geral e específicos, e a justificativa; segundo capítulo, a fundamentação teórica, que contém o conhecimento do tema em autores diversos, em especial no estudo sobre a Gestão Participativa na visão de Rensis Likert; terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos, que abordaram o tipo de pesquisa, a população e amostra, a técnica de coleta de dados, e o tratamento dos dados; quarto capítulo, a análise e interpretação dos dados, e no quinto capítulo, as considerações finais acerca das informações colhidas, limitações e as possíveis sugestões em prol do sucesso da organização estudada e pesquisas futuras.

Esta pesquisa veio a contribuir no crescimento profissional da graduanda e no desenvolver de novas pesquisas, visto que o tema estudado ainda é pouco explorado cientificamente.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Durante a fase da Revolução Industrial, as empresas tinham uma visão rígida no gerenciamento de pessoas, apresentando decisões centralizadas, estrutura burocrática, fluxo de informações quase sempre de cima para baixo, e princípio da autoridade única (cada pessoa tinha um único chefe). Na época, as comunicações verbais tinham pouca importância, e o foco estava no mercado (CHIAVENATO, 1997).

Surge a Escola ou Movimento das Relações Humanas (ERH ou MRH), com um pensamento focado nas pessoas, não em tarefas, como Taylor, não em estrutura, como Fayol, e nem na autoridade, como Weber (SILVA, 2005). Segundo Motta e Vasconcelos (2009), o contexto da Escola das Relações Humanas repercutiu a partir de 1930, depois do abalo econômico provocado pela queda na Bolsa de Valores, e consequentemente as empresas precisavam de novas idéias, que ajudassem na produção e diminuição de custos, portanto, a ERH trazia novas perspectivas que auxiliavam nos conflitos empresariais. A ERH se preocupava com os fatores sociais, afetivos e econômicos, enquanto que a Escola Clássica ou Mecanicista preocupava-se apenas com o econômico.

Faria (2002) argumenta que a valorização do ser humano nas organizações surgiu através da Escola das Relações Humanas, pois os autores viram a necessidade de mudar a forma exploratória dos chefes com seus subordinados no trabalho. Carvalho e Serafim (1995) argumentam que esse movimento foi iniciado por Mary Parker Follett, entre os anos de 1920 e 1921, a mesma estabeleceu métodos para resolver conflitos empresariais. Os métodos, eram os seguintes de acordo com Motta e Vasconcelos (2009):

- o método da força, utiliza da coerção ou violência para alcançar os resultados desejados;
- o método da barganha, se refere a tentativa de haver um acordo mútuo entre as partes interessadas, ou seja, o chefe e o funcionário;
- o método da integração, adota métodos que levam os funcionários a se envolverem com a organização e se tornarem mais dedicados à mesma, isso significa participação dos funcionários no meio organizacional.

Nas palavras de Motta e Vasconcelos (2009), Follett considerava o método da integração como sendo o melhor, pois ajudava na relação da empresa com o trabalhador, uma vez que aborda métodos participativos. Segundo Silva (2005), Follett também afirmou que

um líder não tem seguidores, mas pessoas trabalhando com o mesmo, a esse contexto ela chama de parceria, abordando a cooperação das pessoas e pela vontade das mesmas.

Um dos pesquisadores que se destacou nesse movimento foi George Elton Mayo, que aprofundou seus estudos para quebrar esse controle rígido nas empresas, e considerar o ser humano como elemento fundamental na organização. Ele estudou sobre o comportamento das pessoas no trabalho, analisando os resultados da produtividade, cujos estudos foram evidenciados como experiência de Hawthorne (SILVA, 2005).

Depois surgiram várias pesquisas sobre motivação do funcionário no trabalho, estudos com análises mais profundas que a ERH, isto é, a Escola Comportamentalista. Segundo Motta e Vasconcelos (2009), esses estudos relataram que o funcionário participando das decisões não é suficiente para deixá-lo satisfeito, que necessitam de auto-realização e autodesenvolvimento. Dentre os autores dessa Escola (Comportamentalista), encontra-se Douglas McGregor, que descreveu as Teorias X e Y, a primeira abordando um gerenciamento autoritário e a segunda um gerenciamento compartilhado.

Outro pesquisador importante na Escola Comportamentalista foi Rensis Likert, que estudou sobre o comportamento das pessoas na organização, e descobriu que o desempenho dos grupos alterava de acordo com o comportamento dos líderes. Likert chegou à conclusão de que os gestores deveriam avaliar o clima organizacional, pois este envolve muitas variáveis, como atitudes dos gerentes, ações dos funcionários, comportamento dos grupos de trabalho, dentre outras ações internas e externas da organização. Sendo assim, definiu quatro sistemas administrativos, que são: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo, e participativo (SILVA, 2005).

Os sistemas apresentam formas de gerenciamentos diferenciadas, e abordavam as seguintes variáveis, segundo a visão de Silva (2005): processo de decisão, forças motivacionais, processo de comunicação, interação pessoal, estabelecimentos de objetivos e processo de controle de resultados. Já nas palavras de Paiva (2004), Faria (2002), Vivancos (2001), Caravantes (1998), entre outros autores, definem as variáveis do sistema de Likert, como sendo: processo decisório, sistema de comunicação, relações interpessoais, e sistemas de recompensas e punições.

Para fundamentar sobre Gestão Participativa, se seguiu estudos sobre organizações que desenvolveram atividades baseadas essa forma de gestão (participativa), como a Toyota, empresa japonesa, que se mostrou como um exemplo. Entre os anos 70 e 80, a empresa apresentou sucesso nas vendas devido à forma de gestão implantada, pois vários estudos definiram que os trabalhadores japoneses apresentavam “forte espírito de trabalho em equipe

e lealdade para com a empresa na qual trabalhavam” (MOTTA; VASCONCELOS, 2009, p. 79).

De acordo com Dias (2000), embora tenha a contribuição da escola (ERH) para a valorização humana nas empresas, vários pesquisadores comentam que as práticas de gestão sempre tendem a diminuir o valor do trabalho humano nas mesmas.

Nesse argumento, as empresas que prezam pela decisão centralizada na cúpula, podem considerar que a participação dos funcionários nas decisões é um problema para as mesmas, ou seja, pode comprometer o seu funcionamento por existir a probabilidade de gerar conflitos entre os funcionários, insatisfação por decisão não aceita pela gerência (CHIAVENATO, 1997), proliferar a inveja no ambiente (SILVA, 2000), além de outras ações que possam dificultar o trabalho em conjunto.

Por outro lado, sabe-se que ao longo dos anos aconteceram várias mudanças no ambiente externo das organizações, como as mudanças sociopolíticas, variações da economia, diversificação tecnológica, diversidades culturais, os clientes passaram a ter preferências, através da opinião de como deve ser o modelo do produto que almeja, e também definindo os detalhes do produto. Assim, contribuíram para o aumento da concorrência ou competitividade, dentre outras transformações na sociedade.

Estas transformações contribuíram para que várias organizações buscassem o dinamismo nas relações internas, as potencialidades dos colaboradores e a motivação de seus funcionários pelo reconhecimento do valor que o mesmo tem para a organização, que em busca de vantagens competitivas, foram inserindo a participação dos funcionários nas decisões, pois a empresa depende do funcionário para que seus objetivos sejam alcançados e tenha sucesso no mercado, isso tem contribuído para o maior comprometimento das pessoas (HOLLAND, 1993).

Vidal (2000, p. 111) relata que a participação é um elemento de ligação entre criatividade e cooperação, além de ser “o passaporte para a sobrevivência da empresa no próximo século”. Logo, o processo de decisão participativa dá a todos a oportunidade de colaborarem por meio de opiniões, criticarem uma decisão, projeto ou proposta, e ter autonomia em decidir sobre vários aspectos gerenciais da organização (VIDAL, 2000).

Em relação as Organizações Não Governamentais (ONG's), Santos (2006) relata que poucas informações são divulgadas sobre a gestão dessas organizações, principalmente no Brasil. Dentre os poucos estudos apresentados nas pesquisas, encontra-se Queiroga e Freitas (2008) afirmando que as ONG's surgiram no Brasil entre as décadas de 70 e 80, através de movimentos sociais em lutar pelos direitos humanos na sociedade, e que demonstram estar

focadas no bem-estar da população, sobrevivendo de parcerias e utilizando a mão-de-obra não remunerada, que é o voluntariado. Como também, existe o entendimento de que as ONG's apresentam a tomada de decisão participativa, ou seja, todos os membros participando igualmente do processo decisório.

No entanto, em uma pesquisa feita pelos pesquisadores citados anteriormente, no ano de 2008, constatou-se que das cinco ONG's brasileiras estudadas, apenas 40% das mesmas proporcionam de forte à moderada, a participação igualitária dos *stakeholders* (funcionários, voluntários, sócios, diretoria administrativa) e 60% apresentam de maneira fraca a muito fraca. Então, observa-se que a igualdade decretada pelas ONG's entre todos os membros no ambiente da mesma, não se constitui numa prática conforme diz a teoria.

Em relação a Organização Não Governamental Projeto Beira da Linha, instituição escolhida no atual trabalho para pesquisa, afirma a existência da Gestão Participativa no ambiente da mesma, demonstrando que segue a teoria sobre a tomada de decisão participativa.

Portanto, tendo em vista que a ONG Projeto Beira da Linha apresenta a gestão participativa, e dentre os sistemas administrativos de Likert, existe um sistema que caracteriza essa forma de gestão (participativa), o presente trabalho procurou estudar o seguinte problema de pesquisa:

**Como funciona a Gestão Participativa na Organização “Projeto Beira da Linha” à Luz do Sistema Administrativo 4 de Likert?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o sistema administrativo 4 de Likert na Organização Projeto Beira da Linha.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar como é realizado o processo decisório na organização;
- Verificar como se processa a comunicação entre os membros;
- Conhecer aspectos do relacionamento interpessoal;
- Verificar como funciona o sistema de recompensas e punições.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de decisão participativa buscou a participação de todas as pessoas nos processos de decisões de uma organização, para que colaborem e agreguem valor à mesma. Além disso, procurou fazer com que as pessoas se sintam motivadas no ambiente de trabalho, por estarem ingressando aos poucos nas estruturas organizacionais, como também, a preocupação com os funcionários e o interesse nos talentos dos mesmos, conforme afirma Leite (2000).

Nas ONG's, cujos objetivos se expressam mais com relação à solidariedade humana e a participação das pessoas em ajudar o próximo (QUEIROGA; FREITAS, 2008), a participação em uma decisão pode ser considerada natural e importante, uma vez que supõe-se que todas as pessoas debatem a fim de resolver os problemas. Mas também, sabe-se que atualmente, as ONG's estão adotando as ferramentas administrativas utilizadas nas empresas, tornando-se parecidas com as mesmas, e podem adotar ações que dificultem a participação de todos no processo decisório.

Seguindo esse pensamento, as ONG's também concorrem no mercado, não como as empresas privadas que buscam o lucro, mas à procura de parcerias, pois sobrevivem das mesmas. Elas também podem ser gerenciadas com a utilização das funções administrativas (QUEIROGA; FREITAS, 2008), pois atuam como organizações, sentindo assim, a necessidade de implantar processos gerenciais. Mas também, Santos (2006) afirma que as ferramentas administrativas advindas do mercado podem tirar o foco das ONG's em apresentar a participação nas decisões de forma igualitária, sem diferenças ou preferências de pessoal.

No processo da gestão participativa, as pessoas têm a oportunidade de mostrar quem são, a utilidade de sua força de trabalho, procurando conciliar seus objetivos e os da organização em função de um mesmo objetivo. Uma vez que o trabalhador é fator decisivo para o sucesso da organização, seu potencial pode ser reconhecido e elogiado por todos da mesma. Isso contribui ainda, para que as organizações se tornem mais flexíveis e aptas a enfrentar mudanças que ocorrem no mercado (BRITO, 2000).

O presente trabalho escolheu o sistema administrativo participativo do pesquisador americano Rensis Likert, para estudar esse processo de decisão participativa, e procurou aplicá-lo na Organização Projeto Beira da Linha. Este sistema foi desenvolvido em meados de 1960, procurando identificar as características organizacionais sobre o melhor e pior desempenho dos funcionários, e constatou que as pessoas apresentavam um melhor desempenho e satisfação no ambiente de trabalho, quando estavam inseridas no sistema participativo (MAXIMIANO, 2010). O sistema é composto por quatro variáveis organizacionais, e é descrito por Paiva (2004) da seguinte forma:

- processo decisório - cujas decisões são determinadas por todos os níveis da organização, e a cúpula define as políticas a serem seguidas, assim como o controle dos resultados;
- sistemas de comunicações - que se referem à fluência dos diálogos em todos os sentidos (seja horizontal ou vertical), além do investimento em sistemas de informação para que haja eficiência no compartilhamento das informações;
- relacionamento interpessoal - cujo foco está no trabalho em equipe, ou seja, participação, envolvimento integrado dos grupos e confiança mútua, para que as pessoas sintam a responsabilidade no que decidem e fazem na organização;
- sistemas de recompensas e punições - em que o destaque está nas recompensas, especialmente simbólicas e sociais, como também frequentes recompensas salariais e/ou materiais. Já as punições, ocorrem poucas vezes, e são definidas pelos grupos.

Pode-se observar que este sistema é aplicável nas ONG's, visto que os objetivos das mesmas são direcionados ao bem estar populacional, e igualdade entre todas as pessoas. Além disso, a ONG estudada confirmou apresentar gestão participativa em seu ambiente organizacional.

Logo, a autora do atual trabalho considera importante estudar essa forma de gestão (participativa) através do sistema participativo de Likert, para que a Organização Não

Governamental Projeto Beira da Linha possa analisar todas as ações realizadas na mesma e verificar se estão conforme a gestão participativa, como também aperfeiçoá-la.

Esta pesquisa também pode contribuir para as demais ONG's que tiverem acesso a essa pesquisa, pois encontrarão informações sobre um sistema administrativo que serve de fortaleza para suas estruturas participativas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A organização é um ambiente formado por recursos materiais, financeiros, e por pessoas. Um lugar administrado e totalmente gerenciado pela força humana, ou seja, é organizado, planejado, comandado e controlado pela mesma. Dessa forma, ressalta-se a importância que as pessoas exercem no ambiente empresarial, além da movimentação e todo o avanço das empresas no mercado, que também dependem dos esforços humanos. Essa força humana não ocorre individualmente, é preciso a formação de grupos de pessoas atuando em união para que todas as atividades sejam realizadas e haja harmonia no ambiente.

### 2.1 CONCEITO DE GESTÃO

De acordo com Dias (2002), a palavra gestão tem ocupado um espaço enorme e intensificador no Brasil, principalmente nas livrarias e nos diversos cursos nas faculdades que envolvam a gestão. Ele argumenta que o termo gestão significa planejar, organizar, dirigir e controlar, apresentando-se com um significado mais amplo, pois ao longo dos anos passou a definir tanto o campo da administração como da gerência, havendo um destaque nas formas participativas, a co-gestão e a auto-gestão. De acordo com as palavras do autor, entende-se que a gestão preocupa-se mais com o papel humano nas organizações, não apenas o lado burocrático.

Segundo Real (2009) a gestão é um elemento usado no cotidiano, por todas as pessoas, sendo que há um problema, pois a prática é pouco utilizada e isso determina a falta de profissionalismo, uma gestão de baixa qualidade, e assim, influencia no fracasso organizacional.

Real (2009) diz ainda, que a gestão é uma expressão que pode ser considerada uma combinação de tecnologia, ciência, arte e técnica, juntar todos esses elementos em prol da busca pelo sucesso organizacional. Os elementos dessa combinação podem ser caracterizados da seguinte forma:

- tecnologia – utiliza ferramentas técnicas para a criação dos conhecimentos, em buscar o como e o por quê de determinada ação, por meio da ciência;

- ciência – formada por conhecimentos sociais históricos, e apresenta objetividade e universalidade que permitem sua transmissão;
- arte – refere-se a uma atividade humana, tratando de envolver as pessoas na gestão, e abordando a inspiração, sensibilidade e criatividade;
- técnica – refere-se em como vai fazer a atividade, definir os procedimentos que compõem a atividade, ou a própria ação, que resultará em um conhecimento para solucionar os problemas organizacionais.

Neste sentido, a tecnologia faz parte da gestão, pois as organizações necessitam de uma ferramenta que desenvolva as ações, criação de novos conceitos, conhecimentos e sistemas que denominem como as pessoas devem gerir o ambiente organizacional e o desenvolver de suas formas de gestão.

Na ciência, a gestão é desenvolvida por meio das teorias, contextos históricos, e relações com o meio científico, tendo em vista as várias transformações ocorridas nas organizações que ficam na história.

Na arte, ocorre o envolvimento das pessoas nas atividades em utilizar a criatividade das mesmas, ou pela realização das atividades em ser apresentadas com a ajuda das pessoas, uma vez que estas fazem todos os contornos e formas específicas para o cumprimento de uma ação. Arte porque envolve a prática e aplicação de conhecimentos (DRUCKER, 2002).

A técnica apresenta sua contribuição e importância para a gestão, pois os conhecimentos desenvolvidos para a solução dos problemas organizacionais devem ser demonstrados, e programados através de um método de procedimento que é desenvolvido por meio da tecnologia.

De acordo com Rezende (2007 apud SANTOS et al, 2008) o termo “gestão”, pode se referir a diversas expressões, como gestão financeira, de projetos, de pessoas, entre outras expressões. Já na argumentação de Sá (2005 apud SANTOS et al, 2008), a gestão tem um significado consistente, referindo-se a decisão e direção, ou seja, relacionada à idéia de decidir e dirigir. Além disso, na opinião do autor, gerência, gestão e administração são palavras sinônimas.

De acordo com Drucker (2002) a administração se refere ao seguinte conceito:

A administração trata dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas a funcionar em conjunto, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. É disso que trata uma organização, e esta é a razão pela qual a administração é um fator crítico e determinante. Hoje em dia, praticamente todos nós somos empregados por instituições administradas, grandes ou pequenas, empresariais ou não. Dependemos da administração para nossa sobrevivência. E a nossa capacidade de

contribuição à sociedade também depende tanto da administração das organizações em que trabalhamos quanto de nossos próprios talentos, dedicação e esforço (DRUCKER, 2002, p. 203).

Drucker (2002) diz ainda que a administração lida com pessoas, seus valores, e o desenvolvimento das mesmas, o que torna a administração uma ciência humana. Esta envolve a preocupação com a sociedade e o impacto dos fatores prejudiciais que ocorre sobre a mesma.

Kwasnicka (1995, p. 17) fala que a administração é um procedimento em que o administrador “cria, dirige, mantém, opera e controla” determinada empresa. Já nas palavras de Silva (2005), administração se refere ao alcance dos objetivos através dos empenhos das pessoas.

Dessa forma pode-se observar que o termo gestão envolve até mesmo a própria administração, porque ambas atuam no mesmo ambiente e em conjunto. Outro contribuinte nessas definições é Dias (2002), relatando que a administração se refere ao planejamento, organização, direção e controle de pessoas para atingir os objetivos da empresa eficazmente e eficientemente, e a gestão se refere em abordar todas as funções, como administração, contabilidade, comercial, segurança, finanças e técnicas, e os conhecimentos necessários para que as pessoas possam executar suas atividades de forma eficiente e eficaz, como a estatística, vendas, materiais, psicologia, entre outros conhecimentos.

Diante dos argumentos dos autores, o termo administração se restringe as funções básicas de uma empresa, como planejar, organizar, dirigir e controlar, mantendo foco na burocratização, já no termo gestão, ocorre o envolvimento de todos os conhecimentos sobre atividades internas e externas à organização com mais detalhe ou maior gerenciamento, e o foco está no desenvolvimento conjunto da empresa e funcionários, inserindo formas participativas, co-gestão e auto-gestão uma relação mais saudável entre todos do ambiente.

## 2.2 FORMAS DE GESTÃO

Atualmente, as organizações para sobreviverem no mercado devem apresentar uma forma de gerenciamento eficiente e eficaz para obter sucesso. Apesar das diferenças nos serviços prestados pelas organizações a sociedade, todas seguem as mudanças que ocorrem no

mercado e um mesmo objetivo - ganhar clientes e satisfazê-los para que a empresa continue no mundo dos negócios, e com sucesso.

Sabe-se que antigamente, as empresas não enfrentavam muitos concorrentes, a maioria apresentava-se com estruturas rudimentares, e não existia um número exorbitante de consumidores como nos dias de hoje. Por outro lado, os períodos de guerras que existiram em décadas anteriores, contribuíram para o desenvolvimento de respostas mais rápidas e exatas, devido à concorrência. Nesse contexto surge a administração [ou gestão] estratégica, segundo Camargo e Dias (2003).

Cordeiro e Ribeiro (2002) afirmam que também foram desenvolvidas a gestão holística, empreendedora e participativa, para que o gestor defina um tipo de gestão que esteja coligado aos objetivos do mesmo ou da organização.

Nos capítulos seguintes serão apresentadas as formas de gestão desenvolvidas nas organizações ao longo dos anos.

### **2.2.1 Gestão Estratégica**

A estratégia apresenta vários conceitos ou diversas opiniões acerca de sua definição, e dentre esses variados conceitos, Oliveira (1996, p. 175) define a estratégia como sendo “um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente”. Neste conceito percebe-se que envolve o processo de decisão e direcionamento da empresa, sendo que essas palavras estão relacionadas com a forma de gerir da empresa, ou seja, sua gestão.

A gestão estratégica passou por um processo de evolução ao longo dos anos, apresentando várias etapas, são elas (PACHECO, 2006):

- planejamento financeiro – na década de 50, as empresas realizavam orçamentos anuais fundamentados na estimativa dos gastos, e assim avaliavam seus gastos futuros;
- planejamento a longo prazo – na década de 60, ainda era realizado o planejamento baseado nas avaliações de referências passadas e futuras, mas os impactos ocasionados pelas decisões tomadas passaram a ser cuidadosamente avaliados;
- planejamento estratégico – na década de 60, surgiu o planejamento estratégico, trazendo a análise SWOT, que significa pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Assim, analisavam o ambiente interno e externo da organização;

- administração estratégica – na década de 80, a administração se uniu ao planejamento, este é um processo que envolve não apenas a cúpula, mas também os demais níveis hierárquicos.

O contexto anterior nos mostra como as empresas foram aperfeiçoando a forma de planejamento, havendo um aumento de profundidade na tomada de decisão em cada década referenciada. O pensamento das organizações focado nos gastos passou a preocupar-se também com os fatores internos e externos das mesmas que contribuem para melhor gerenciamento dos negócios e no enfrentar da competitividade.

Sobre a gestão estratégica, Pacheco (2006) fala que é sinônima de administração estratégica e gerenciamento estratégico. A autora argumenta que a gestão estratégica tem a seguinte definição:

Gestão estratégica é definir de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, estratégias e planos de ações definidos (PACHECO, 2006, p. 16).

Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), a gestão estratégica resulta para as empresas um diagnóstico organizacional, falando da situação da mesma, que se refere à análise SWOT, e desenvolvendo a visão de futuro, missão da empresa, desafios e estratégias que irão direcionar os negócios em longo, médio ou curto tempo determinado.

### **2.2.2 Gestão Holística**

Segundo Lund (2002), a gestão holística surgiu através de um artigo na revista *HSM Management* em 2000, que abordava um novo conhecimento, a busca do bem-estar dos funcionários. Essa forma de gestão determina que o administrador deve se preocupar com a produção, as pessoas e a cultura organizacional, não focando apenas em um desses itens.

A gestão holística não é um objeto que possa ser delineado e acertado para cada empresa. Precisa necessariamente da participação e envolvimento ativo dos administradores. Tem que permanecer alocada na filosofia da corporação, e inserida na cultura organizacional da mesma, isto é, que os valores dos funcionários estejam alinhados com os valores da

empresa, assim, irá proporcionar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos funcionários (LUND, 2002).

Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), as empresas tradicionais começam a se preocupar com a administração ecológica a partir da gestão holística, pois a postura ética com a natureza é tarefa dessa forma de gestão. A gestão holística busca a integração do meio ambiente com os fatores políticos, socioculturais, históricos, econômicos, dentre outros fatores. Todos os fenômenos, princípios e leis que conduzem estes, se interagem ou integram, para que exista uma melhor relação entre os seres humanos.

### **2.2.3 Gestão Empreendedora**

De acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002) o empreendedor refere-se à seguinte definição:

O empreendedor, primeiramente, deve ser, no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002, p. 6).

Cordeiro e Ribeiro (2002) também acrescenta que o empreendedor procura estar sempre atualizado sobre as tendências no mercado, apresentando dedicação, ideias criativas e persistência em aprender cada vez mais para fortalecer seu empreendimento.

Desde a década de 70 que a administração tem passado por várias mudanças nos aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, culturais e educacionais. Segundo os cientistas sociais, o mundo está partindo da revolução industrial para a revolução da informação, trazendo o conhecimento como o principal ativo da produtividade (CARNEIRO, 2008).

Essas mudanças, principalmente econômicas, desenvolveram um novo cenário, que é a economia empreendedora, ou seja, o empreendedorismo, a gestão empreendedora (CARNEIRO, 2008). O empreendedorismo, até a idade média, estava relacionado apenas à inovação e criatividade, mas ao chegar no século XVII, os riscos e o empreendedorismo passaram a ser relacionados (SOUZA; SERRALVO, 2008).

Segundo Carneiro (2008), a gestão empreendedora apresenta oito características, que são as seguintes expressões:

- a liderança com cultura de execução – uma forma de interligar os processos de estratégia, pessoas e operações. A liderança representa a atitude organizacional que levará ao fracasso ou sucesso, e as estratégias, sendo questionadas e asseguradas de que as pessoas estão apresentando responsabilidades na execução, assim, à gestão empreendedora estará sendo colocada em prática;
- o intraempreendedorismo – termo criado por Gifford Pinchot, na década de 80. Sua significância refere-se ao comportamento do empreendedor no interior da organização, agregando valor e gerando inovações;
- a gestão por competências – na gestão empreendedora o ser humano é essencial. E a gestão por competências busca o desenvolvimento das competências necessárias para o negócio da empresa, em prol da eficiência das pessoas nos processos, nas metas, objetivos e na formação de uma aprendizagem rápida;
- a gestão do conhecimento – o conhecimento tem sido relevante nos dias de hoje, pelas empresas e no meio acadêmico, ou seja, o principal ativo para sobreviver no mercado globalizado. Então, para as empresas implantarem uma gestão empreendedora moderna devem abordar a gestão do conhecimento;
- a cultura da inovação - a gestão empreendedora aborda em suas principais características a questão da inovação, e esta é uma prática permanente nas empresas modernas. Essa inovação estabelece que as organizações aproveitem as novas oportunidades que aparecem no mercado para atender as necessidades das demandas do ambiente de negócios contemporâneo;
- o planejamento estratégico – este é um elemento base nas organizações para sobrevivência e sucesso em qualquer lugar no mundo. Na gestão empreendedora é necessário que as empresas pensem estrategicamente, e elaborem planos de negócios;
- a política de remuneração variável – na gestão empreendedora é essencial que as empresas definem suas políticas de remuneração, e que os incentivos sejam ligados ao desempenho dos funcionários, é a denominada remuneração variável;
- a tecnologia da informação – na gestão empreendedora é preciso a utilização de tecnologias para gerar os dados e que as informações sejam passadas de forma rápida, em prol da facilidade na tomada de decisão dos funcionários, da agilidade nos processos da organização, e rapidez nas ações transmitidas aos clientes.

Carneiro (2008) ainda diz que a gestão empreendedora é considerada para muitos empresários, atualmente, como conceito de empreendedorismo, pela questão de novos

negócios, mas realmente consiste em uma forma de gestão que se baseia em algumas ferramentas essenciais para a sobrevivência e sucesso da organização contemporânea.

#### **2.2.4 Gestão Participativa**

A palavra participação representa um processo compartilhado entre gestores e subordinados, e incentiva o gestor a praticar três fatores, que são essenciais para a realização dessa participação, tais como: o envolver mental e emocional; a motivação na contribuição e a responsabilidade confirmada por seus colaboradores, cujos elementos contribuem para o alcance dos objetivos da organização, e a melhoria dos funcionários no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1997).

Neste sentido, percebe-se que a participação envolve o pensamento das pessoas, o que elas estão sentindo, sobre a empresa, o trabalho, as ações implantadas, os colegas, dentre outras informações, como também, seu grau de motivação, isto é, se estão felizes no cargo, com a equipe de trabalho, e ainda, se está havendo o compromisso das pessoas nas atividades, porque tais realizações levarão, ou não, a organização ao sucesso no mercado.

A gestão participativa, nas palavras de Maximiano (2010, p. 371), “É uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações.” É a forma de gestão mais adequada a nova era do conhecimento, onde se encontram indivíduos revolucionários que defendem sua vida, adquirem responsabilidades e pressionam as organizações a mudarem suas estruturas rígidas (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002). Essa forma de gestão visa o compartilhamento de decisões com funcionários, clientes, fornecedores, e distribuidores, isto é, envolve todas as pessoas que trabalham na empresa ou com a mesma (NOGUEIRA; LEITE; SOUSA, 2007).

Desde 1930 fala-se em gestão participativa, a partir da experiência de Hawthorne (CHIAVENATO, 1997), um estudo que proporcionou o conhecimento sobre o comportamento e motivação dos grupos no trabalho. Dentre os estudos das pesquisas de Hawthorne, Elton Mayo, um psicólogo industrial identificado na Escola das Relações Humanas, realizou experimentos sobre o comportamento humano e os resultados das pessoas no trabalho, no período entre 1923 a 1944, observou melhoria no comportamento das pessoas em uma indústria, quando essas passaram a participar das decisões sobre o estabelecimento de períodos de descanso (SILVA, 2005).

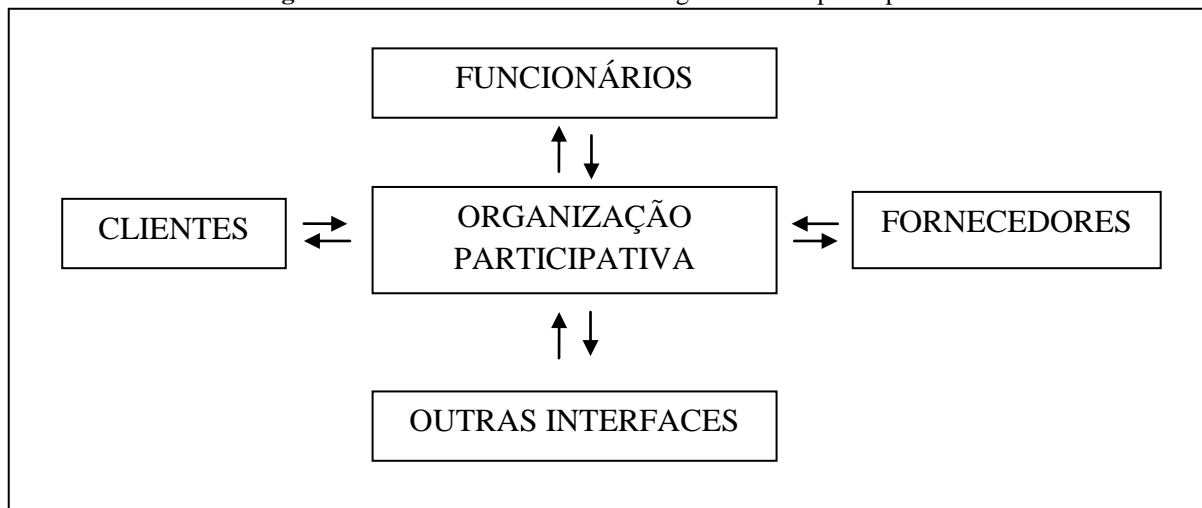
Dentre as descobertas de Mayo, a mais significativa foi em um grupo de operárias na produção de relés de telefone, onde a produtividade aumentava mesmo sob as condições ambientais que se encontravam, não agradáveis, e descobriu-se que as causas eram da comunicação que havia entre as operárias (informalidade), permitida pela chefia, e por serem informadas pelo chefe das mudanças a serem implantadas (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Seguindo o contexto, observa-se que uma boa relação entre o funcionário e a chefia contribui para o sucesso da organização no mercado, e se o funcionário tiver a liberdade em discutir vários aspectos sobre o trabalho com seu chefe, irá se sentir valorizado no ambiente de trabalho.

Outro pesquisador da Escola das Relações Humanas é Chester I. Barnard, um sociólogo que denominou a empresa como um sistema social (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Ele comentou que os erros sociais ao longo dos anos ocorreram devido à falta de cooperação das pessoas nas organizações formais, já que estas são sistemas coordenados por duas ou mais pessoas contribuindo para a realização de um propósito comum (SILVA, 2005).

Por essas definições, pode-se dizer que uma organização cuja visão é a implementação da gestão participativa em toda sua estrutura, tem uma relação da seguinte forma (Figura 1):

**Figura 1:** Desenho de uma estrutura organizacional participativa.



**Fonte:** Maximiano (2010, p. 371).

A Figura 1 demonstra o compartilhamento de informações de uma organização com funcionários, fornecedores, clientes, e outras interfaces ou usuários que mantém relação com a mesma, e esses conhecimentos interagidos também envolvem as decisões que comprometem

o funcionamento da instituição, constituindo assim, uma organização participativa (MAXIMIANO, 2010).

A gestão participativa é uma forma de gestão que aplica a teoria Y, que segundo Silva (2005), esta teoria surgiu em oposição à teoria X ou visão tradicional, que foram criadas pelo americano Douglas McGregor ao estudar o comportamento humano – Escola Comportamentalista. A teoria X, afirma serem os trabalhadores pessoas indolentes e desprovidas de criatividade, e, por isso, deve apresentar restrições sobre seus comportamentos e usar processos coercitivos. Em relação à teoria Y, nos seus aspectos, democratizando as empresas internamente, trata-se de envolver as pessoas na gestão da empresa, ou seja, tê-las como parceiros de negócios, participando dos benefícios das atividades.

Segundo Michel (2005), as teorias X e Y são caracterizadas com os seguintes itens (Quadro 1):

**Quadro 1:** Características das teorias X e Y.

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
- O ser humano não gosta de trabalhar;	- A pessoa que trabalha com esforço físico e mental é natural, igualmente a descansar ou se divertir;
- As pessoas precisam ser vigiadas, forçadas, advertidas com castigos para que possam realizar os objetivos da organização;	- O ser humano é levado a realizar os objetivos da organização por meio da auto-orientação e autocontrole, colocando-se a serviço para o alcance desses objetivos;
- O ser humano deseja evitar responsabilidades, e prefere receber ordens;	- As pessoas não somente aceitam as responsabilidades, mas também procuram ser responsáveis;
- Os trabalhadores não são ambiciosos, colocando a segurança acima de tudo.	- O talento, a imaginação, e a criatividade, estão distribuídos entre os seres humanos, e estes apresentam capacidade elevada em praticá-los para a solução dos problemas organizacionais.

**Fonte:** Adaptado de Michel (2005, p. 2-3).

O Quadro 1 mostra que as teorias X e Y apresentam características opostas, ou seja, cada conceito da teoria X é um pensamento contrário a teoria Y, em que a primeira trata o ser humano com base no autoritarismo, e a segunda, busca a interação entre chefia e subordinados.

Michel (2005) diz ainda que a teoria Y não apresenta liberdade em excesso, ou permite o descontrole dos processos organizacionais, mas representa uma forma diferenciada de administrar as pessoas no ambiente organizacional. Com isso, percebe-se a ligação que existe entre a gestão participativa e a teoria Y, pois o objetivo é o mesmo, ou seja, que as pessoas sejam envolvidas nos processos decisórios da organização e seus trabalhos sejam reconhecidos.

Nas palavras de Brito (2000), antigamente a preocupação das empresas centrava-se somente com o mercado, a produção, as vendas e a competitividade, já nos dias atuais, muitas empresas já entraram na era do conhecimento, ou seja, na busca pela criatividade das pessoas, o desenvolver de talentos, a contribuição no atendimento ao cliente, a participação do funcionário nas decisões, flexibilizando atitudes e valores organizacionais.

Brito (2000) ainda comenta que a gestão participativa não eliminará os problemas, mas reduzirá conflitos, e servirá de suporte para soluções melhores. A empresa irá valorizar o potencial de seus colaboradores e poderá alcançar seus objetivos. Mas, o gestor precisa ter características fundamentais para implantar a gestão participativa, tais como:

ter atitude interativa perante as questões estratégicas da organização; saber administrar as turbulências ambientais; estar voltada para o processo de inovação; tomar adequadamente as decisões e estabelecer prioridades; ter capacidade administrativa para consolidar planos; desenvolver controle e autocontrole gerenciais (BRITO, 2000, p. 58).

Silva (2000) faz referência a fatores essenciais para que haja a implementação de mudanças na organização, relativas à gestão participativa, tais como:

- a sinergia, isto é, o todo é maior que a soma de cada parte ou potencial individual;
- confiança e direção ao respeito mútuos, e a aprendizagem grupal proporcionada pelo coleguismo existente;
- democratização social que fornece uma relação transparente;
- amizade sem formalidades, e a motivação em sentir que faz parte de uma equipe e a firmeza de fazer algo acontecer;
- emprega o potencial criativo das pessoas e equipes com livre-arbítrio na organização, isto é, há confiança nos funcionários; dentre outras mudanças, ou pode-se dizer, benefícios.

Nesse tipo de gestão, não há o objetivo de anular os centros de poder ou desautorizá-los, o que esse modelo de gestão almeja é a formação de um clima mais confiante, onde as pessoas sejam estimuladas a contribuir liberando seus potenciais criativos, fiquem mais motivadas a executar as atividades e responsabilizando-se pelos resultados, além da sinergia que proporciona (CHIAVENATO, 1997).

É muito importante o desenvolvimento da organização e a administração de forma participativa, pois imprime a visão de progresso, garantindo “a liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta” (CHIAVENATO, 1997, p. 62-63).

Dentre os exemplos de empresas que contribuíram para a difusão da gestão participativa, encontra-se a empresa japonesa - Toyota, que atuou entre os anos 70 e 80, seus operários participavam da análise de erros, resultados da produção, eram informados da estratégia da empresa, formavam círculos de qualidade, contribuíam com sugestões para melhorias nas tarefas, sendo as melhores premiadas pelos gerentes e publicadas no jornal da empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

Além disso, a corporação realizava cerimônias para a premiação, demonstrando reconhecimento aos funcionários pelas melhorias e por fazerem parte da mesma. Deste modo, os funcionários eram mais comprometidos e apresentavam menos resistência na adaptação dos padrões, que eram formulados com a ajuda dos mesmos (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

Motta e Vasconcelos (2009) argumentam ainda, que a gestão participativa na Toyota quando aplicada em outras organizações, gerou problemas devido os funcionários estarem habituados a exercerem tarefas repetitivas e mecânicas, assim resistiam aos novos métodos. Logo, pode-se dizer que nem sempre é a empresa a evitar o processo participativo, pois o colaborador pode resistir ao sentir dificuldade na realização dos novos processos, como também pelo costume de executar um tipo de ação, então quando chega à mudança mostra-se resistente.

#### 2.2.4.1 Base da Gestão Participativa

Ao longo dos anos, as organizações foram passando por transformações estruturais ou mudanças nas mesmas, para sobreviverem e apresentar flexibilidade no mercado. Nas palavras de Vidal (2000), o futuro abordará um cenário, em que os empreendimentos deverão adquirir flexibilidade, permitirem a participação das pessoas nas responsabilidades gerenciais da organização, mostrando que as mesmas são mais importantes, ou sua razão de existência.

Seguindo esse pensamento, observa-se que a nova tendência nas empresas é a descentralização, de modo a não realizar as atividades sem controle, mas, utilizando processos participativos, pois o sucesso da mesma é proveniente do bom desempenho dos funcionários, e estes precisam de bons incentivos ou motivações para continuarem satisfeitos e realizarem suas atividades.

Vidal (2000) ainda descreve algumas razões que tem incentivado as organizações a aceitarem o uso das práticas da gestão participativa, tais como:

- o crescente desenvolvimento de conhecimentos, gerando a necessidade de alocarem mais pessoas ao processo decisório das organizações;
- a força complexa dos problemas, ou seja, apresentando problemas mais complexos, ocorre a necessidade de discussão integrada, ou desenvolver ações com várias pessoas;
- a maior conscientização na proximidade das pessoas às ações, pois estarão mais capacitadas a participarem das decisões sobre o assunto;
- a elevação nos resultados produtivos das pessoas por meio de processos participativos, identificados em várias empresas;
- os processos ocorrendo de baixo para cima, ou seja, o envolvimento das pessoas da base operacional com os superiores.

Neste sentido, percebe-se que a base da gestão participativa é o fundamento, alicerce ou origem desta gestão em uma organização, cujo fator pode ser a decisão compartilhada, o envolvimento do chefe com a linha operacional, elevação dos resultados, entre outros fatores citados nas razões descritas por Vidal (2000).

#### 2.2.4.2 Causas de Insucesso da Implantação da Gestão Participativa

A gestão participativa é uma prática desempenhada dentro da organização, e requer a implantação de uma mudança nas atitudes das pessoas, fazendo-as contribuírem com suas idéias, o que deve ser realizada com total convicção (CHIAVENATO, 1997). A empresa ao decidir implantá-la, precisa analisar o ambiente da organização para verificar a possibilidade de aceitação, pois se todos não concordarem, irão ocorrer ações opostas ao sistema participativo (VIDAL, 2000).

De acordo com Chiavenato (1997), as causas mais tendenciosas ao insucesso das organizações com a gestão participativa, são:

- a cultura da organização não é levada em conta - cada instituição tem sua cultura, tradições, hábitos e costumes, estes devem estar associados à gestão participativa, ou seja, considerar as pessoas que trabalham na organização. Como também, saber que as mudanças no ambiente não podem estar em contradição à realidade da organização;

- a implantação feita apressadamente - a implantação desse modelo de gestão requer determinado tempo para que as pessoas se adaptem às diversas fases e desenvolvam o processo. As pessoas poderão trabalhar em equipe, analisar problemas, tomar decisões, dentre outras ações, e não devem ser impedidas, pois as atitudes são justificadas pelo sistema participativo;
- a participação feita pela metade - algumas organizações delegam a responsabilidade, mas sem autorizar a liberdade de atuação, ou ainda, as pessoas são cobradas, mas não têm o poder de desempenhar suas novas responsabilidades. Além disso, o chefe pode não acreditar na existência do modelo e as pessoas não acreditarem nas intenções da empresa, e assim, não cumprir na prática o que foi dito a ser realizado;
- a participação não é assumida definitivamente pela direção da organização – esta adota o modelo, e depois começa a ter problemas com diferentes idéias, divergências com funcionários, ou alguns gerentes demonstrando se sentirem ameaçados no poder, pode precisar cancelar o sistema implantado. Sendo que o modelo participativo requer a preocupação das pessoas com a instituição e vice-versa, pois a preocupação não é individual, mas coletivamente, devendo haver uma integração entre os objetivos das pessoas com os objetivos da organização.

Seguindo as palavras de Chiavenato (1997), implantar a gestão participativa em uma organização, quando iniciante, pode ser fácil, pois as pessoas ainda vão formalizar a cultura da mesma, estabelecer os padrões e demais formas de relacionamento. No entanto, ao ser implantada em uma instituição que tem padrões rígidos de relacionamentos, é bem difícil, sendo que não é impossível, pois se o processo dessa forma de gestão for aplicado aos poucos, as pessoas irão se acostumando, e haverá menos erros de interpretação das informações, em comparação a mudança rápida, que pode gerar conflitos.

Ainda seguindo o contexto anterior, o gestor deverá ser lembrado que todos da organização são uma equipe, não havendo disputa de cargos, mas a união entre todos de contribuir para solucionar os problemas existentes e àqueles que poderão surgir. A instituição que adota a gestão participativa apresenta todos os membros como uma família, porque a preocupação não é individual, só a cúpula ou presidência da mesma, e sim coletiva, todos os funcionários se preocupando com o bem-estar de seu ambiente de trabalho, que também é afirmado por Nogueira, Leite e Sousa (2007).

Também, pode-se dizer que a gestão participativa não deve ser implantada pela metade, sendo assim, não estará cumprindo sua teoria, conseqüentemente, não será participativa.

#### 2.2.4.3 Formas de Participação para os Empregados Contribuírem nas Decisões

A gestão participativa apresenta formas de participação a serem adotadas pelas instituições, pois segundo Erdmann (1998 apud SANTOS et al, 2002), os funcionários podem contribuir nas decisões pelas seguintes formas:

- caixa de sugestão - incentivar uma atitude construtiva e estimular a consciência em prol da economia e eficiência no trabalho;
- concurso de idéias – promover a competição de idéias para escolher a melhor;
- grupo de produtividade - composto por pessoas com potencialidade para redução de custos ou aumento da produtividade. A participação é voluntária;
- círculos de controle de qualidade – formação de um grupo de pessoas, voluntariamente, em solucionar problemas ligados à qualidade, custos, produção, dentre outros assuntos sobre a organização;
- co-gestão - é a forma de gestão em que os empregados podem ser eleitos para fazerem parte da diretoria ou órgão. Há um equilíbrio no poder dentro da organização, estabelecendo concordância entre os dirigentes e dirigidos;
- conselho de fábrica – refere-se à comitês formados por empregados eleitos e orientados pelos chefes da organização. A função está em promover iniciativas de caráter social, aconselhamentos na vida econômica do empreendimento, e atuam semelhantemente aos sindicatos;
- autogestão - refere-se à autonomia dos empregados nas decisões gerenciais, desde a fase de formular os processos até a distribuição das receitas.

Desse modo, percebe-se que a existência de uma boa interação entre os membros de uma organização faz do ambiente de trabalho um local sempre agradável e tranquilo, porque o funcionário estará se envolvendo no mesmo com uma ou várias formas de participação.

#### 2.2.4.4 Gestão Participativa no Brasil

No Brasil, a gestão participativa começou a ser identificada a partir da participação dos funcionários nos lucros e na administração, algo que não foi conquistado rapidamente na

sociedade. A partir dos anos 1813 a 1889, com a presença do empresário Irineu Evangelista de Souza, conhecido como Barão de Mauá, foi referência no país pela atuação no mercado, como um grande industrial e empreendedor do século XIX, dentre os empreendimentos conquistados, destacam-se: a Companhia de Iluminação a Gás do Rio de Janeiro (1854); a primeira rodovia pavimentada do país, entre Petrópolis e Juiz de Fora (1856), dentre outros (PINTO; COSTA, 2009).

Pinto e Costa (2009) argumentam que o Barão de Mauá contratava pessoas para trabalhar como mão-de-obra remunerada e não como escrava, e esta era a forma de produção na época. Desse modo, o Barão decidiu implantar a gestão participativa, através de uma gestão descentralizada, valorizando a responsabilidade individual dos funcionários (PINTO; COSTA, 2009).

Na época de Mauá, alguns traços provenientes da cultura brasileira eram identificados, por exemplo, o autoritarismo e o nepotismo, elementos que estavam determinados nos aspectos sociais, políticos e gerenciais, que por sua vez acabaram sendo levados para as relações entre as pessoas no ambiente interno da organização (PINTO; COSTA, 2009). Segundo Aderaldo Filho (2000), os comportamentos conservadores levaram os colaboradores à obediência, temor e submissão, tornando-os menos realizadores e simples executores de atividades.

Ao longo dos anos, o processo político e social tem marcado o Governo, principalmente, pelos fatores referentes à cidadania, descentralização e relações democráticas, pois, foi preciso várias mobilizações sociais para adquirir melhores condições de vida e um Estado democrático, iniciadas em 1970. Estes fatos são tratados na constituição federal de 1988, que no Artigo 204, assegura “a participação da população por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis” (BRASIL, 1988). Logo, vários segmentos sociais se organizaram para o estabelecimento das regras legais. Embora a conquista pela participação social seja constatada na constituição de 1988, ainda não é suficiente para garantir a gestão participativa no Governo (ROCHA, 2009).

Por outro lado, alguns empreendimentos brasileiros demonstraram obter sucesso com a implantação da gestão participativa, como por exemplo, a Método Engenharia, uma empresa atuante na área de construção civil, que está localizada em São Paulo, foi premiada por representar uma das “100 melhores empresas para se trabalhar” pela Revista Exame, em 2000. Essa empresa coloca em prática a gestão participativa embora esta não seja uma forma de gestão bem vista por algumas empresas brasileiras (PINTO; COSTA, 2009).

Outra empresa conceituada é a SEMCO, empresa familiar situada em São Paulo, que passou a adotar a gestão participativa quando o filho do dono da empresa, Ricardo Semler, assumiu o comando, pois a empresa encontrava-se em crise e precisava de mudanças. Logo, Ricardo fez a implantação dessa forma de gestão, concedendo a participação nos lucros, estabelecendo que os funcionários pudessem falar sem restrições o que estivessem pensando, e assim, salvou a empresa da família (PINTO; COSTA, 2009).

Em relação à ambiência de ONG's, estudiosos como Nogueira, Leite e Sousa (2007) pesquisaram sobre a gestão participativa em 6 dessas organizações brasileiras, na cidade de Fortaleza, e identificaram que essa participação ainda não é efetiva no ambiente das mesmas.

No entanto, é por meio dos processos participativos que existe um maior nível de participação dos membros na tomada de decisão.

## 2.3 MODELOS DE GESTÃO

Ao longo dos anos, as empresas e demais organizações passaram por diversas transformações nas estruturas organizacionais, isto é, na relação das mesmas com seus ambientes internos e externos.

Os modelos de gestão caracterizam e definem atualmente, o funcionamento de uma organização, norteados as ações utilizadas tanto no gerenciamento das pessoas como no tratamento com o cliente na prestação do serviço, pois todos os trabalhadores de uma organização seguirão os regulamentos impostos pela chefia, sejam motivadores ou não, conforme os argumentos de Assunção (2005).

Fazendo uma retrospectiva sobre os modelos de gestão, este trabalho aborda alguns modelos, definidos a seguir:

### 2.3.1 Modelo Burocrático

O modelo burocrático é um processo que envolve ações rígidas e mecânicas, como observado na administração científica, a utilização de regras excessivas e ações monótonas ou constantes, repetitivas (SILVA, 2005).

De acordo com Daft (2007), esse modelo foi caracterizado por Max Weber, que definiu a autoridade racional-legal como sendo a melhor alternativa para o gerenciamento de uma organização, tendo como base a estrutura formal, determinação de cargos e responsabilidades - hierarquia, registro das decisões e orientação das regras e normas.

Max Weber mostrou que a burocracia já existia na China, Antigo Egito e Império Romano, mesmo predominada nas indústrias ou na época da Revolução Industrial. A burocracia não envolve apenas um indivíduo, mas um grande número de pessoas cada uma apresentando a especialidade na função que desempenha e competências definidas por leis (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

Segundo Silva (2005, p. 160), “burocracias são encontradas na política, na religião, nos negócios, no militarismo, na educação e em muitas outras organizações”. Ele argumenta ainda, que além de Weber, vários estudiosos pesquisaram sobre a burocracia como Merton, Selznick, Gouldner, Michel Crozier, Peter Blau e Victor Thompson (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

O modelo burocrático mostra-se adaptável a empresas que não querem ser flexíveis ou apresentar um ambiente dinâmico, mas rotineiras e constantes, onde o funcionário é remunerado apenas para executar a atividade.

### **2.3.2 Modelo Sistêmico**

De acordo com Silva (2005), a visão sistêmica nas organizações surgiu através da análise dos problemas, que procurando a solução para os mesmos com uma visão profunda sobre o problema denominou-se visão sistêmica, partindo das características específicas para gerais.

Um sistema nas palavras de Daft (2007, p. 39) “é um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam como um todo para alcançar um propósito comum”. Ele também afirma que o sistema é composto pelos seguintes elementos:

- entradas – se referem as pessoas, matérias-primas, informações e recursos financeiros utilizados para gerar o bem ou serviço;
- processo de transformação – ocorre através da tecnologia de produção a fim de transformar os recursos que entram em saídas;
- saídas – se referem aos produtos ou serviços da organização;

- *feedback* – são as informações que contribuirão para a seleção dos recursos ou entradas do próximo ciclo de produção da organização;
- ambiente – se refere a tudo que está ao redor da organização.

Na concepção de Vasconcelos (2002), sistema refere-se à totalidade das partes com suas inter-relações, não apenas o somatório das partes como também das relações, e essa característica pode parecer com a visão da holística, que se refere ao pensamento total, inteiro ou completo. No entanto, o pensamento sistêmico lida com as partes e o todo, não apenas com o todo como o holístico, este elemento também aborda a concepção ecológica – instrumento de uso do homem e a conexão profunda nas relações (CAPRA, 1992 apud VASCONCELOS, 2002).

Partindo para a teoria geral dos sistemas, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) argumentam que ela surgiu em 1950 a partir de estudos desenvolvidos por Ludwig von Betalanffy e Kenneth Boulding, na época da Segunda Guerra Mundial, pois exigia a formação de equipes de diversas áreas ou interdisciplinares para solucionar os problemas que surgissem. Então, os pesquisadores elaboraram essa teoria objetivando resumir os conceitos comuns às diversas áreas.

De acordo com Silva (2005), no ano de 1956, Boulding idealizou uma hierarquia de sistemas partindo do mais simples ao mais abrangente, definindo os sistemas em vários tipos, como estrutura estática, dinâmicos simples, cibernéticos, abertos, genético-sociais, animais, humanos, sociais e transcendentais. Dentre estes tipos de sistemas, os sistemas abertos podem ser caracterizados através das seguintes categorias:

- ciclo de eventos – uma organização passa pelo processo de importação (entradas), transformação e exportação (saídas);
- entropia negativa – uma organização para permanecer no mercado deve exportar mais do que importar, mas se ocorre o contrário denomina-se, às vezes, de entropia negativa;
- processamento da informação – no processo das informações serão escolhidas somente às necessárias ou que devem circular no sistema. Uma organização não processa todas as informações que ocorrem no seu ambiente, apenas as consideráveis;
- crescimento e manutenção – em um sistema existe a possibilidade de ficar estável como também favorável a mudanças ou crescimento e inovação;

- equifinalidade - significa que um sistema pode chegar ao mesmo resultado final a partir de diferentes caminhos iniciais, ou seja, ir por vários caminhos mas apresentando o mesmo resultado no final.

Silva (2005) diz ainda que as organizações são sistemas abertos, ou seja, formados por pessoas em interação com o ambiente (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, sindicatos, dentre outros), objetivando alcançar um número preciso de metas.

Na época da administração científica, os estudiosos se preocuparam com a estrutura interna das organizações, descrevendo-as como sistemas fechados ou mecânicos, mas a abordagem dos sistemas abertos surge para mostrar a importância do contexto ambiental das organizações, a interação nas relações das mesmas com o ambiente que as rodeiam (MORGAN, 1996).

Além disso, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) argumentam que a organização pode também ser chamada de sistema sociotécnico estruturado, pois apresenta o uso de equipamentos e técnicas operacionais - subsistemas técnicos, e a relação entre as pessoas para execução das tarefas - subsistema social. Em relação à estrutura que também é um subsistema, vai depender do serviço ou produto ofertado pela organização, definindo assim, a formalização das relações na mesma.

Em explicar o uso de subsistemas no parágrafo anterior, Morgan (1996) afirma que os sistemas abertos definem uma organização através de subsistemas inter-relacionados – as partes de uma organização são conjuntos ou subsistemas que compõem a mesma, caso considere toda a organização como um sistema. Por outro lado, as pessoas que trabalham na organização também são sistemas em si mesmas, são organismos vivos, mas fazem parte de departamentos ou grupos (conjuntos da organização).

Pode-se observar que a teoria dos sistemas aborda a interação das organizações com seu ambiente para alcançar seus objetivos, sendo que não fala do relacionamento da organização com seus funcionários ou o comportamento aconselhável para chegar a melhores resultados. Diante dos argumentos dessa teoria, mostra que a organização deve apresentar flexibilidade, devido à conectividade com o seu ambiente e pelo equilíbrio que deve existir nas atividades realizadas dentro da mesma.

### 2.3.3 Modelo Contingencial

O termo contingência está relacionado à incerteza sobre a ocorrência de algo, este pode acontecer ou não (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002). A teoria contingencial surgiu a partir das pesquisas realizadas por Joan Woodward, Alfred Chandler, Tom Burns, George M. Stalker, Charles Perrow, Paul Lawrence, Jay Lorsch e os estudos da Universidade de Aston, determinaram que cada tipo de estrutura tem uma resposta específica, isto é, não existe apenas uma forma de responder aos problemas das organizações, além de enfatizar os aspectos tecnológicos que dependem da estrutura das mesmas (SILVA, 2005).

Faria (2002) argumenta que na teoria contingencial nada é definitivo, não existem planos, estruturas e controles que resolvam todas as situações, ou seja, tem que desenvolver formas diferentes para resolverem situações também diferentes. Em suma, sabe-se que uma ação pode resolver diferentes problemas, mas podem surgir problemas que cada um deverá apresentar uma solução diferente.

Segundo Silva (2005), a abordagem contingencial usa das características tradicionais, comportamentais e sistêmicas conjuntamente, e não separadas, para a resolução dos problemas organizacionais. Desse modo, pode salientar que estruturas diferentes requerem comportamentos variados ou atitudes adequadas para cada situação – nas organizações surgem momentos em que a organização deve usar da burocracia, pensar também na motivação das pessoas e verificar como está o ambiente que rodeia a mesma.

Dentre as pesquisas realizadas para o desenvolvimento da teoria contingencial, encontram-se os sistemas desenvolvidos por Burns e Stalker, que definem formas diferentes da empresa relacionar com seu ambiente (Quadro 2):

**Quadro 2:** Sistemas mecânico e orgânico.

		<b>Mecânico</b>	<b>Orgânico</b>
<b>Características</b>		Cargos estreitos em conteúdo	Cargos amplamente definidos
		Muitas regras e procedimentos	Poucas regras e procedimentos
		Claras responsabilidades	Responsabilidades ambíguas
		Hierarquia	-
		Sistemas objetivos de recompensas	Sistemas subjetivos de recompensas
		Critérios objetivos de seleção	Critérios subjetivos de seleção
		Oficial e impessoal	Informal e pessoal
<b>Condições</b>		Tarefas divisíveis	Tarefas indivisíveis
		Desempenho por medidas objetivas	Desempenho por medidas subjetivas
		Empregados responsivos e recompensas monetárias	Empregados motivados por necessidades complexas
		Autoridade aceita como legítima	Autoridade desafiada

**Fonte:** Silva (2005, p. 374).

No Quadro 2 pode-se observar que o sistema mecânico é burocrata e apresenta uma estrutura muito rígida. Ele determina que o ser humano haja como uma máquina, apenas obedecer às regras e nada mais – as pessoas são contratadas para executar as atividades, cada uma na sua função sem apresentar um relacionamento com os demais colegas ou com o próprio chefe. Já no sistema orgânico, mostra uma boa relação entre funcionários e chefes, interação e flexibilidade nas atividades, visto que existe a formação de grupos e procura a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), relatam que o sistema mecânico apresenta uma abordagem burocrata e o sistema orgânico uma abordagem de sistema aberto, tendo em vista os inúmeros relacionamentos entre a organização e seu ambiente.

Em relação aos estudos de Lawrence e Lorsch, determinam que as organizações ao se preocuparem em diferenciar das demais organizações, precisam preocupar-se com a integração no ambiente, ou seja, o nível de integração interna. Eles defendem o equilíbrio entre diferenciação e integração, descentralização e centralização, além da inovação e conformismo (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

Em outros estudos da teoria contingência, são apresentados os estudos de Aston sobre a formalização ou burocracia tecnologia na grande e pequena empresa. Também têm os estudos Perrow sobre os aspectos tecnológicos (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

Com base nas palavras dos autores, a teoria contingencial define que apresenta mais de uma possibilidade de solucionar problemas na organização, mas não descreve o relacionamento integrado da empresa com os funcionários, de um olhar participativo ou mais

saudável entre os mesmos, ou dos aspectos que a organização deve realizar para ter o funcionário leal e motivado a levantar o nível de sucesso da mesma no mercado ou na sociedade.

## 2.4 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT

O americano Rensis Likert realizou na década de 60, uma pesquisa sobre a relação entre atitude de gerência e supervisão, e entre desempenho e satisfação dos funcionários, avaliando por meio de variáveis como interação, processo decisório, forma de liderar, motivação, comunicação, definição de objetivos, controle, finalidades de desempenho e treinamento, a partir dessa pesquisa o mesmo determinou quatro sistemas administrativos (CARAVANTES, 1998) que podem ser empregados nas organizações dependendo do ambiente interno e externo das mesmas.

Na visão de Faria (2002), Likert definiu os sistemas através de quatro fatores organizacionais: tomada de decisão, comunicação, relacionamento interpessoal, e sistema de recompensas e punições. Esses sistemas podem ser assim classificados:

- autoritário-coercitivo (Sistema 1) - decisões centralizadas, comunicação vertical, ou seja, centrada na cúpula, não existe relacionamento entre as pessoas, foco nas punições, disciplina, e regras, além de raras recompensas;
- autoritário-benevolente (Sistema 2) - decisão centralizada com mínima delegação da mesma, comunicação centrada na cúpula, com algumas comunicações provenientes de posições mais baixas, foco nas punições e recompensas salariais;
- consultivo (Sistema 3) - decisão delegada a diversos níveis hierárquicos e consultada pela cúpula para aprovação, comunicação vertical e horizontal, relacionamentos com sinais de confiança, foco nas recompensas materiais e raras punições;
- participativo (Sistema 4) - decisão totalmente delegada, descentralizada, a cúpula definindo políticas e controlando resultados, aplicação de sistemas de comunicação eficientes, trabalho em equipe com forte relacionamento, foco nas recompensas simbólicas, também apresentando recompensas materiais e salariais frequentemente, e raras punições, quando ocorridas são discutidas entre todos os envolvidos.

Na década de 1960, Likert decidiu comparar o modelo tradicional, autoritário-coercitivo (sistema 1) com o modelo participativo (sistema 4), para verificar características de melhor e pior desempenho nas organizações, e identificou que as organizações tinham um melhor desempenho com o sistema participativo, foi observado o nível de satisfação dos funcionários e os resultados financeiros. Com essa pesquisa surgiram várias teorias, por exemplo, de Herzberg e outras teorias sobre o desenvolvimento da organização (MAXIMIANO, 2010).

Através dos dados obtidos com as pesquisas, Likert determinou dois tipos de comportamento de liderança: o comportamento centrado no trabalho, cujo foco está nas tarefas, pressão em cumprir metas, e forte controle nos resultados; e o comportamento centrado no funcionário, mantém o foco nas pessoas, se preocupando em desenvolvê-las profissionalmente e crescimento pessoal (SILVA, 2005).

Logo, as características que diferenciam os sistemas 1 e 4 apontadas por Likert, são apresentadas da seguinte forma (Quadro 3):

**Quadro 3:** Comparação entre os Sistemas 1 e 4, de acordo com Likert.

<b>Sistema 1</b>	<b>Sistema 4</b>
- Os subordinados não têm liberdade para debater problemas com seus superiores;	- Há confiança entre subordinados e superiores nos métodos de liderança;
- Presença de comportamentos desfavoráveis com a empresa;	- A motivação envolve a participação das pessoas;
- Distorção das informações advindas de cima para baixo, ou dos superiores para subordinados;	- A informação ocorre em todos os sentidos;
- Interação organizacional limitada;	- A interação ocorre livremente, envolvendo a influência das pessoas nos objetivos;
- Formulação de metas pelo topo da organização, sem a contribuição dos níveis inferiores;	- As metas são formuladas de forma participativa;
- Domínio ou controle centralizado;	- Apresenta o auto-controle ou controle descentralizado;
- Não há comprometimento das pessoas com as metas de atuação.	- As metas são aceitas por todos.

**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2010, p. 375).

O Quadro 3 mostra que o sistema 1 ou tradicional é bastante conservador, pois não há interação entre superiores e subordinados, e prevalece o autoritarismo. Já no sistema 4 ou participativo, a interação entre superiores e subordinados é predominante, as pessoas são comprometidas com suas atividades e participam das decisões.

### 2.4.1 Sistema Administrativo Participativo de Likert – Sistema 4

O sistema administrativo participativo de Likert é totalmente democrático e o mais aberto, pois busca a participação de todas as pessoas no processo decisório da empresa (CHIAVENATO, 1997). Como diz Chiavenato (1997, p. 39), “não se trata de virar a mesa ou quebrar cadeiras”, mas, de procurar realizar uma mudança tranquila nas pessoas, permitindo a liberdade de pensamento, relacionamentos e alternativas na forma de trabalho.

Paiva (2004, p. 32-33) descreveu o sistema administrativo participativo ou sistema 4, de acordo com os fatores organizacionais de Likert, referenciando o processo decisório, o sistema de comunicações, o relacionamento interpessoal, e o sistema de recompensas e punições, que são explicados da seguinte maneira:

- processo decisório – os níveis hierárquicos mais baixos participam totalmente das decisões. A cúpula empresarial estabelece as políticas, diretrizes e controla os resultados, mas deixa as decisões serem tomadas totalmente pelos demais níveis hierárquicos. Embora, nos casos emergenciais a própria cúpula assuma a decisão, está sujeita à confirmação das pessoas envolvidas;
- sistema de comunicações - a comunicação ocorre em todos os sentidos [vertical e horizontal], a empresa investe em sistema de informações para eficiência e flexibilidade da informação. Uma vez que a informação é compartilhada por todos os membros;
- relacionamento interpessoal – focado no trabalho em equipe, cujas tarefas são realizadas quase totalmente sob esse aspecto. Há formação de um conjunto de pessoas para ajudar no relacionamento entre as pessoas, e estes relacionamentos têm como base a confiança mútua entre as mesmas, e não em projetos formais (seguir a formalidade do organograma, entre outros). Esse sistema é um processo que incentiva as pessoas a se sentirem responsáveis no que decidem e fazem;
- sistemas de recompensas e punições – mantém o foco nas recompensas simbólicas, mas também, permite a utilização de recompensas materiais, e muito raramente acontecem punições, sendo estas, quase sempre discutidas e estabelecidas entre todos os envolvidos.

Ao observar o sistema participativo de Likert, verifica-se que as decisões são discutidas entre todos do ambiente organizacional, em busca da união dos mesmos para

solução dos problemas. Portanto, os problemas que surgirem em uma organização com esse modelo de gestão deverão ser compartilhados entre todos do ambiente para que seja solucionado por toda equipe. Tendo em vista que a solução não é individual, mas coletiva.

No processo de comunicação, observa-se que as empresas demandam informações mais rápidas devido à competitividade, em melhor atender os clientes externos e internos – colaboradores, visando seu sucesso no mercado. Trazendo esse conceito para a gestão participativa, tanto as organizações que visam à lucratividade quanto as Não Governamentais, necessitam transmitir as informações com rapidez para solucionarem mais rápido seus problemas. Para isso, utilizam como auxílio às ferramentas tecnológicas, como *intranet*, celular, *sms*, *chat*, *e-mails*, redes sociais, dentre outras (SANTOS, 2011).

Nos argumentos de Porto (2008), as organizações devem inserir a tecnologia nos ambientes de trabalho e apresentar prudência quanto ao avanço tecnológico, relevando as ferramentas importantes nas comunicações.

Em relação as recompensas, Huppés (2008) afirma serem pouco estudadas nas organizações, e que os presentes estudos apresentam foco na remuneração. Amorim, Ferreira e Abreu (2008) dizem que o sistema de recompensas na administração científica era baseado na remuneração, ou seja, o dinheiro era a fonte de motivação dos funcionários no trabalho. Estes eram influenciados por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Huppés (2008) caracteriza as recompensas em financeiras e não financeiras. As financeiras são caracterizadas pela remuneração em recompensar o funcionário pelo cumprimento de metas e resultados – trabalho remunerado, gratificação, dentre outras, e às não financeiras, através do elogio (GOMES; AMORIM, 2008), materiais (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008), nome destacado no mural da organização (PINHEIRO et al, 2008), entre outros.

Na gestão participativa, as organizações devem focar nas recompensas simbólicas, [como elogio, destaque do nome nos murais, entre outras observadas nas organizações]. Mas também, podem utilizar as recompensas materiais (PAIVA, 2004).

Em relação às punições, devem ocorrer raramente nas organizações, e se acontecerem, a forma de punição deverá ser discutida entre todos. Segundo Huppés (2008), as punições são pouco estudadas nas organizações, apesar de serem utilizadas desde o sistema capitalista de produção. Dentre as formas de punições observadas no meio organizacional, pode-se deparar com a retirada da gratificação (COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA, 2002), *Paga mico* (SANTOS; RAMOS, 2006), demissão (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª

REGIÃO, 2011), realização de tarefas pesadas (VENERI, 2008), o erro ser exposto diante de todos da organização (PRATTES; PUSCH, 2007), dentre outras penalidades.

O sistema participativo é pouco encontrado nas organizações, pois demanda alta tecnologia e pessoal extremamente especializado e desenvolvido, tendo em vista que a comunicação transita em todos os sentidos. Um exemplo de empresa com esta característica, ou seja, da comunicação integrada, são as empresas de propaganda (CHIAVENATO, 1997).

No entanto, levando esse conceito altamente comunicativo para as ONG's, verifica-se que pode haver união e trabalho realizado, mesmo sem a alta tecnologia e pessoas especializadas, já que o trabalho social requer a vontade de todas as pessoas envolvidas a se reunirem, conjuntamente, para ajudar o público-alvo. Segundo Rodrigues (2003), o trabalho solidário, embora exija a comunicação com parcerias e voluntariado, conta com a vontade de ajudar o próximo, o que impulsiona o ser humano a buscar os auxílios necessários para o alcance dos objetivos.

## 2.5 GESTÃO EM ONG'S

As Organizações Não Governamentais (ONG's) surgiram nas décadas de 1970 a 1980, direcionadas para a sociedade civil, movimentos e modificações sociais, atribuindo os conceitos de igualdade, autonomia e participação popular (QUEIROGA; FREITAS, 2008).

Ao iniciar os processos, as ONG's atuavam em ligação com entidades religiosas, porém, ao longo do tempo, passaram a buscar transformação na sociedade, com base em parcerias. Assim, essas alterações têm decretado a busca das mesmas por novos modelos de gestão, e esses modelos são baseados na forma administrativa do mercado, tendo seus valores originais afetados com as mudanças em prol da sobrevivência (PRADO, 2004).

Dentre as ONG's existentes no Brasil, algumas podem ser citadas como, APAE (Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais), GAV (Grupo de Apoio a Vida), CACE (Centro Assistencial da Criança Excepcional), e CENTRAC (Centro de Apoio à Cultura) (QUEIROGA; FREITAS, 2008). Também pode citar a Organização Projeto Beira da Linha - organização estudada no presente trabalho.

Segundo Prado (2004) as Organizações Não Governamentais convivem num mundo onde as mudanças acontecem cada vez mais rápidas e as empresas privadas desenvolvem suas formas de gestão para atender as exigências da sociedade, com isso, as organizações que não

objetivam fins lucrativos apresentam a necessidade de se desenvolver para responder as exigências do mercado, do consumidor e dos indivíduos. Prado (2004) diz ainda que as ONG's são apresentadas como a resposta para o aumento da pobreza, opressão, doenças, poluição ambiental e desordens religiosas, sociais, políticas e étnicas.

As ONG's estão se desenvolvendo cada vez mais na forma de gerenciamento, visto a existência de funções como planejamento estratégico, profissional de marketing, serviço contábil (QUEIROGA; FREITAS, 2008), [dentre outras funções]. Essas funções também podem ser encontradas na organização estudada do atual trabalho, e a mesma apresenta outra função administrativa que é “gestor de pessoas”.

Essas mudanças na forma de gestão das ONG's contribuem para fragilizar a participação igualitária no processo decisório das mesmas (QUEIROGA; FREITAS, 2008), no entanto, essas organizações (sem fins lucrativos) são cobradas pela sociedade por resultados e transparência das ações, assim necessitam de um modelo de gestão cabível para desenvolver as competências, segundo Rodrigues (2003).

Nas palavras de Prado (2004), as ONG's são financiadas por empresas nacionais, internacionais, governamentais ou organizações não governamentais no auxílio de projetos e trabalho voluntariado.

O trabalho dessas Organizações Sociais privilegia diversas características em seu ambiente interno, como (RODRIGUES, 2003):

- responsabilidade solidária, participativa e coletiva;
- formas de trabalho assalariado, voluntariado e outros companheiros;
- formação de equipes, e ambiente de desenvolvimento profissional e emocional;
- coragem e risco;
- recursos provenientes de empresas privadas e públicas, sejam monetários e não monetários;
- decisão compartilhada;
- conhecimento contínuo;
- lideranças empreendedoras, não apenas reivindicadoras;
- desenvolvimento de parceiras e alianças com outras entidades;
- trabalho com criatividade.

Por meio dessas características percebe-se que as ONG's apresentam uma forma de sobrevivência arriscada e de coragem para enfrentar os desafios provenientes da necessidade

de valor monetário e da responsabilidade em assumir compromisso com a coletividade ou sociedade. Além disso, dependem totalmente das parcerias com outras entidades (públicas e privadas), e assim, precisam demonstrar sua transparência e honestidade no que fazem.

### **2.5.1 Gestão Participativa em ONG's**

Segundo Landim e Scalon (2000 apud VIDAL et al, 2004), um fator que caracteriza a Administração de Recursos Humanos no trabalho espontâneo [ou social] é a gestão participativa, pois existe uma integração entre os voluntários no cumprimento das atividades humanitárias. Logo, a liberdade de atuação dos voluntários em ajudar o próximo, atua como um estímulo à participação dos mesmos no processo decisório da organização em que estão inseridos. No trabalho social, geralmente os voluntários são de baixa renda, ou seja, que têm a vivência solidária, e o clima entre os mesmos é diferente de um ambiente fabril.

Sabe-se que as ONG's dependem de capital externo, segundo Queiroga e Freitas (2008), Prado (2004), além de outros autores existentes nesse trabalho, pois não tem visão lucrativa, o que representa uma parceria, ou seja, uma participação da empresa voluntária no fornecimento de recursos materiais e/ou financeiros às mesmas. Além disso, as pessoas que trabalham nas organizações com gestão social, precisam delegar as atividades de forma integradora entre os trabalhadores, cujo processo decisório reflete no trabalho em equipe, conforme Rodrigues (2003).

Seguindo o contexto acima, o ambiente de uma ONG é totalmente direcionado para que haja participação entre todos, pois o objetivo é a união entre as pessoas que fazem parte do mesmo e está determinado a realizar ações solidárias, mas as mudanças incorporadas na forma de gestão advindas do mercado, podem causar a perda de seu diferencial em relação as empresas no mercado, como diz Santos (2006).

Na Paraíba, em João Pessoa, dentre as diversas ONG's existentes, encontra-se a Organização Projeto Beira da Linha, que pode ser citada como exemplo sobre mudanças na forma de gerir, em cujo ambiente estão sendo implantadas as ferramentas da administração que se aplicam também no mercado, mas a Gestão Participativa é a forma de gestão aplicada na mesma, por isso o atual trabalho buscou estudá-la.

## 2.6 GESTÃO PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Gil (2008), a Administração de Recursos Humanos (ARH) substituiu as expressões: Administração de Pessoal e Relações Industriais. A Administração de Pessoal surgiu nas indústrias, sendo evidenciada nos movimentos da administração científica e escola das relações humanas, e as Relações Industriais, nasceram do poder dos sindicatos dos trabalhadores, logo após a 2ª Guerra Mundial, que através desse movimento as empresas passaram a demonstrar maior preocupação com as condições de trabalho e benefícios para seus trabalhadores.

Segundo Dias (2000), a ARH envolve aspectos internos e externos de uma organização, como recrutamento, seleção, treinamento, contratação, salários, benefícios, dentre outros aspectos, mas também, realiza diretrizes de acordo com a cultura da organização, perfil, e assuntos sobre as relações do trabalho.

Nas fases de atuação da Administração Científica e da Administração Clássica, as pessoas eram vistas, apenas, como instrumentos organizacionais ou executoras de atividades, sendo que era necessário preparar essas pessoas fisicamente e mentalmente para executar as tarefas com qualidade e agilidade, bem como o controle dos processos para que ocorresse conforme o planejado pela alta administração. Dessa forma, a ARH era diretamente ligada à alta administração, e exercia uma posição de autoridade e poder na organização, tanto que era temida pelos trabalhadores (FRANCO, 2008).

Ao longo dos anos, surgiu a Escola das Relações Humanas, que mudou um pouco a visão conservadora da ARH, pois foi substituído o *Homo economicus* pelo *Homo social*. Além disso, os defensores dessa escola pressionaram a ARH conservadora com uma nova visão na relação entre chefe e subordinados (FRANCO, 2008), mostrando que as pessoas têm sentimentos, devem estar felizes para exercerem suas atividades com qualidade, e que a empresa deve se preocupar com a segurança das mesmas no local de trabalho (SILVA, 2005).

Logo, surgiram várias críticas sobre a Escola das Relações Humanas pela nova teoria que se iniciava, era a Teoria do Comportamento ou Behaviorismo (FRANCO, 2008). Esta foca seus argumentos no comportamento humano, e mostra que o ser humano é o fator primordial no ambiente organizacional, abordando a motivação dos trabalhadores, a liderança e o poder nas relações formais e informais entre os membros dos grupos, pois exerciam influência no comportamento dos mesmos, e esses fatores contribuíram para a análise do

clima organizacional, que era uma forma de identificar a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, seja na forma de comunicação entre eles, nas decisões, objetivos e na liderança (SILVA, 2005).

Franco (2008) argumenta que através das mudanças ocorridas no mundo, e evolução das teorias administrativas, pode-se dizer que houve mudanças na área de Recursos Humanos (RH) ao longo dos anos. O autor do contexto anterior afirma ainda que na década de 1990, foi à época do aparecimento da globalização, cujo momento despertou as empresas para a procura do conhecimento e desenvolvimento pessoal, visando à vantagem competitiva no mercado. Com isso, a gestão de pessoas mostra-se mais valorizada na era do conhecimento.

Segundo Gil (2008), a atuação da ARH no Brasil, surgiu nas primeiras décadas do século XX, através do proletariado industrial, cujo grupo desenvolveu um movimento por meios de greves em busca de melhores condições no ambiente de trabalho que serviram de alerta para os empresários e o poder público em desenvolver medidas de proteção ao trabalhador. Em 1930, houve a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Na década de 40, surgiu o Departamento Nacional do Trabalho, o Imposto Sindical, e a Consolidação das Leis do Trabalho, que estabeleceu a carteira profissional, normalizou a carga horária dos trabalhadores no comércio e indústria, determinou férias remuneradas, dentre outros benefícios (GIL, 2008).

Em meados de 50, o mercado se expandiu apresentando diferentes segmentos, em farmácias, petroleiros, químicos, entre outros, e com essas mudanças, novas atitudes dos profissionais de Recursos Humanos foram sendo precisas para solucionar os problemas dos funcionários na organização, mas na época não existia um ensino adequado para capacitar esses profissionais. Entre as décadas de 60 e 70, as empresas passaram por transformações provocadas pela economia brasileira, entre inflações elevadas e crescimentos econômicos, além do período militar que controlou a classe trabalhadora, não favorecendo o surgimento de reivindicações operárias. Com isso, pode-se dizer que as empresas não tiveram dificuldades em negociar com os funcionários (GIL, 2008).

Entre 1968 e 1973, Gil (2008) afirma que foi o período do milagre brasileiro, momento em que o país apresentou um elevado crescimento econômico, e as empresas puderam crescer e desenvolver estruturas modernas. Além desse avanço no contexto anterior, nesse mesmo período, o administrador de Recursos Humanos teve sua profissão normalizada na Lei nº 4.760 de 08 de Setembro de 1965.

No entanto, essa fase boa da economia brasileira não permaneceu, logo surgiram as inflações elevadas, a falta de mão-de-obra nas indústrias e as manifestações dos operários, que

ocasionaram nas empresas maior preocupação com a área de recursos humanos, em treinar e desenvolver o pessoal, decretar benefícios, salários e cargos (GIL, 2008). Até meados de 80, a área de recursos humanos baseava-se em recrutamentos e seleção, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho (HUZEK; STEFANO; GRZESZCZESZYN, 2008).

Na década de 1990, a globalização aparece com várias mudanças para os trabalhadores nas empresas, despertando-as a determinar qualidade de vida e melhores condições de trabalho, treinamento, produzindo assim, melhor desempenho dos funcionários no meio organizacional. Houve várias nomenclaturas para a área de RH, como Gestão de Pessoas, Gestão de talentos, Gestão estratégica de Recursos Humanos etc (HUZEK; STEFANO; GRZESZCZESZYN, 2008).

De acordo com Franco (2008), a gestão de pessoas apresenta seu foco no desenvolvimento individual e organizacional, no papel das pessoas que atuam na organização, ou seja, a carreira e o papel da empresa em dar suporte às pessoas. Ainda nos anos 90, a gestão de pessoas começou a ponderar a participação do funcionário importante para a competitividade, que se denomina de Gestão por Competências.

Dias (2000) argumenta que atualmente, existem empresas que estão se apresentando ainda mais atenciosas aos funcionários, demonstrando a importância que este fator representa na sustentação da mesma no mercado. Além disso, reconhecendo o valor profissional dos funcionários, estabelecendo a delegação de poder e responsabilidades para os mesmos, dando a oportunidade de realizar tarefas e resolver problemas sem a intervenção da chefia organizacional. Essas ações, em decorrência das necessidades, turbulências e desafios impostos pela economia global, concretizam o que se chama de gestão participativa.

A gestão participativa no RH requer a passagem das informações para os funcionários, desde o recrutamento, benefícios, até a demissão. Por isso, o gestor de RH deve estar atento às mudanças na organização para renovar os procedimentos gerenciais. Nessa forma de gestão (participativa) é definido que as pessoas são os principais responsáveis pelo sucesso da organização (DIAS, 2000).

Dias (2000) fala que o valor dado ao ser humano na organização, ou seu reconhecimento profissional, contribui no processo de motivação das pessoas, por meio da descentralização nas decisões, formação de equipes, dentre outras ações participativas. As mudanças vão ocorrendo conforme as alterações no mercado, e a gestão participativa surge como uma novo cenário para as empresas.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia que foi utilizada para a realização da pesquisa abordou os seguintes aspectos: tipo de pesquisa, população e amostra, técnica de coleta de dados e tratamento de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa atual consistiu em um estudo descritivo, pois caracterizou as relações da organização, e procurou interpretar os fatos que estão ocorrendo na ONG sobre a gestão participativa. Embora o assunto estudado ainda seja pouco abordado cientificamente sobre as ONG's. Segundo Pinto (2010, p. 9), a pesquisa “procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem espontaneamente”.

Em relação aos procedimentos técnicos, foi realizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, pois houve a utilização de livros e artigos para o embasamento teórico, e os dados foram coletados na própria Organização Projeto Beira da Linha, com os selecionados na amostra formada pelas pessoas que trabalham na ONG.

Quanto à abordagem do problema, o fenômeno estudado caracteriza-se como pesquisa quantitativa, porque buscou dar significado aos dados numéricos obtidos através de método estatístico (SILVA; MENEZES, 2005).

O método abordado foi o indutivo, pois a pesquisa partiu do particular para o geral (MARCONI; LAKATOS, 2007), ou seja, estudou um fenômeno em uma organização não governamental, que serviu como base para o público maior: as Organizações Não Governamentais.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da presente pesquisa são todos os colaboradores que trabalham na ONG Projeto Beira da Linha, representados por 17 pessoas e distribuídos em 12 cargos. Rodrigues

(2006) afirma que o universo da pesquisa é um grupo de elementos que apresenta uma ou mais características em comum. A pesquisa disponibilizou de uma amostra desse total de funcionários, ou seja, uma parte desse universo que foi definida por conveniência, sem cálculo estatístico, determinando uma amostra de 14 colaboradores.

A pesquisa atual não conseguiu abordar todos os funcionários, visto que a diferença foi pequena entre universo (17) e amostra (14), devido alguns centros da ONG serem localizados em área de risco, dificultando assim, a locomoção da pesquisadora entre os mesmos. Mas, a pesquisa não foi prejudicada pela pequena quantidade de colaboradores que não participaram da pesquisa.

Segundo a organização, as funções administrativas que exercem características gerenciais são estabelecidas do seguinte modo (Quadro 4):

**Quadro 4:** Número de colaboradores que trabalham na Organização Projeto Beira da Linha.

<b>Cargos</b>	<b>Número de Pessoas</b>
Diretor Geral	1
Coordenadores de Centro	2
Coordenadora Pedagógica	1
Coordenador Estratégico	1
Administrador Financeiro / Gestor de Pessoas	1
Assistente Social	1
Relações Públicas	1
Secretária	1
Educadores	4
Serviços Gerais	3
Vigia	1
<b>Total = 12</b>	<b>Total = 17</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pela ONG (2012).

Os cargos descritos no Quadro 4, são representados por gerentes e colaboradores da organização, ou seja, os responsáveis pela administração da ONG.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Na bibliográfica utilizou-se de livros, periódicos, apostilas e artigos científicos eletrônicos sobre o tema estudado para a fundamentação teórica. A pesquisa atual foi realizada no período de 18/04 a 07/05/2012, com 14 colaboradores definidos como amostra por meio de escolha aleatória, com relação às opiniões de cada participante sobre o funcionamento da gestão participativa na organização Projeto Beira da Linha.

O questionário aplicado foi desenvolvido em duas partes, a primeira sobre o perfil social dos respondentes e a segunda sobre as atividades da organização. Sobre este assunto, as afirmativas foram formuladas com base na escala de Likert e por múltiplas escolhas.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados na forma quantitativa, para que as informações fossem mensuradas, ou seja, a interpretação dos dados fornecida em números, percentuais, ou dados numéricos.

A pesquisa atual utilizou um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas, baseadas na escala de Likert e por múltiplas escolhas. A escala de Likert é usada nas pesquisas quantitativas para mensurar o nível de concordância ou discordância dos respondentes. As escolhas ou alternativas são, geralmente, em número de cinco, havendo um equilíbrio entre opções positivas e negativas. A pontuação maior vai para o maior nível de concordância e a menor vai para o maior nível de discordância (SILVA, 2005). Para definir o resultado, Likert soma os percentuais de concordância (parcial e total) e discordância (parcial e total) para chegar ao nível de satisfação dos respondentes (SILVEIRA et al, 2010).

Deste modo, a avaliação das frases pode ser feita pelas seguintes divisões: concordo totalmente, concordo parcialmente, indiferente [não concordo nem discordo], discordo parcialmente e discordo totalmente (FLOREANO, 2006).

Na disposição das informações, foram utilizados gráficos e tabelas, o primeiro para exibir os percentuais das respostas de cada pergunta, e o segundo para obter o melhor resultado possível.

Os dados da pesquisa foram dispostos em tabelas para auxiliar, respectivamente, nos percentuais dos graus de concordância e no *ranking* médio das questões através do grau de concordância.

O *ranking* médio é afirmado por Oliveira (2005 apud BARIA, 2009, p. 50), como ferramenta importante “para situar em que porção do universo de respostas está àquela específica assertiva”. Bonici e Junior (2011) falam que para obter esse *ranking* médio, deve calcular a média ponderada e dividir este resultado pelo número de respostas ou respondentes.

Os cálculos podem ser demonstrados da seguinte forma:

**Quadro 5:** Variáveis para o cálculo do *ranking* médio

<b>Variáveis</b>	<b>Definições</b>
Média Ponderada (MP)	$\sum(nri \times Vi)$
<i>Ranking</i> Médio (RM)	$MP/NR$
Nri	Número de resposta para cada item
Vi	Valor atribuído para cada assertiva (1 a 5)
NR	Número de Respostas

**Fonte:** Bonici e Junior (2011, p. 7).

O Quadro 5 representa as variáveis que são necessárias à realização do cálculo do *ranking* médio.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados da presente pesquisa foram analisados no aspecto quantitativo, utilizando-se do Excel 2007 como ferramenta para interpretação de gráficos e percentuais extraídos das respostas do público-alvo (presidente, gerentes e demais níveis hierárquicos), além da contribuição na formação das tabelas.

A primeira tabela foi utilizada para demonstrar a simples relação de porcentagens para cada nível da escala de Likert, encontrando expectativas semelhantes e diferentes, e a segunda tabela expõe os valores médios (*ranking* médio) de cada pergunta da escala de Likert, a fim de situar o nível de concordância da pergunta perante o universo de respostas.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através do instrumento aplicado que se encontra anexado a este trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

As informações descritas a seguir sobre a Organização Projeto Beira da Linha (PBL) foram disponibilizadas através do site da própria organização e comunicação via gravação em 18 maio 2012 por funcionário da gestão da ONG.

A organização está situada na Rua José Gomes Abreu, s/n, na cidade de João Pessoa-PB, é um Programa da Pia Sociedade Padre Nicola Mazza, uma associação sem fins lucrativos de origem italiana, que veio para o Brasil em 1978. É composta por Padres italianos, que há trinta anos, optaram em fazer missão pelo mundo, e não ficar na Itália, objetivando encontrar países subdesenvolvidos, e nessas sociedades mais carentes, realmente pobres, desenvolver um trabalho inicialmente de evangelização nas Paróquias, Pastoral de missas.

Desse modo, escolheram o Brasil, cujo Estado foi a Paraíba, e a cidade João Pessoa, além do Estado de Pernambuco, sendo a cidade de Olinda. Mas, em 1989, perceberam a necessidade de não ficar apenas no Trabalho Pastoral, isto é, de realizar um Trabalho Social. Em João Pessoa verificaram que a comunidade Beira da Linha, situada no Bairro Alto do Mateus, tinha vulnerabilidade social mais latente, destacando a necessidade. E nessa pesquisa,

foi determinada a necessidade de trabalhar com crianças, educação popular, surgindo o Projeto Beira da Linha.

Em 1991, foi iniciado a fase operatória do Projeto, em que toda a comunidade colaborou para definir as linhas de ação e serem iniciadas as atividades, objetivando melhorias na Educação Escolar, no Trabalho e Crescimento Humano. O Projeto está estruturado em quatro Centros de Formação:

- Centro Educativo Miramangue - Foi criado para desenvolver trabalhos com crianças e pré-adolescentes (8 aos 14 anos), público preferencialmente do Miramangue. Existe uma parceria com a Escola Municipal de Ensino Fundamental Ana Nery (2003) em que no horário oposto às aulas os educandos ficam nesse Centro. Atualmente com 80 educandos por dia, é composto por uma equipe de educadores comprometidos com o processo de aprendizagem, priorizando a educação para a vida social e produtiva, despertando seus talentos e potencialidades, e realiza atividades em diversas linguagens: letramento, contação de histórias, artes visuais, matemática, informática (salas com 20 micros). Além disso, conta com a participação do PETI;
- Centro Comunitário São Judas Tadeu - Desenvolve ações através do programa de Formação Continuada e cursos às famílias do público que é beneficiado pela ONG. Os educadores se reúnem semanalmente para debaterem sobre os pontos mais acentuados à educação das crianças, adolescentes e jovens, bem como para elaboração de seus planejamentos. Esse centro também é aproveitado para reuniões pedagógicas e gestoras, e conta com uma biblioteca que auxilia as práticas de leituras;
- Centro Esportivo Chievo Brasil – estruturado com uma quadra poliesportiva, uma piscina e um salão para festas. As crianças, adolescentes e jovens podem praticar futebol, futsal, capoeira, natação, dentre outras atividades. O objetivo é promover uma vida saudável ao público beneficiário;
- Centro de Formação Diácono João batista Pereira - São oferecidos cursos profissionalizantes como Escriturário Bancário - Formação do Banco do Brasil, Assistente Administrativo, Corte e Costura e Web Designe. Público de 14 a 24 anos, através de inscrição anunciada em carro de som e faixas.

A ONG tem um planejamento estratégico que foi feito em 2008 para aplicar nos anos de 2009 e 2010. Depois tiveram alguns pontos ainda a realizar, então em 2010 houve outro planejamento sendo estendido até 2013, e aos poucos estão acompanhando essas ações. Um

fator que está dificultando a realização do planejamento estratégico é o tempo e apoio financeiro, além da dificuldade em patentear a marca PBL, para facilitar a comunicação ou divulgação da ONG e a falta de um psicólogo para acompanhar as crianças e adolescentes.

Atualmente, a organização encontra-se com dois estagiários remunerados pela Pia, através de doação, nenhum voluntário e uso de multifunção, devido apresentar mais coordenadores e poucos educadores. Como também, foi argumentado que a gestão é participativa, ou seja, as decisões são descentralizadas, representando um grande diferencial, em relação às demais Organizações. As atividades desenvolvidas são baseadas em temas anuais, e neste ano o tema é Criança fora das Drogas.

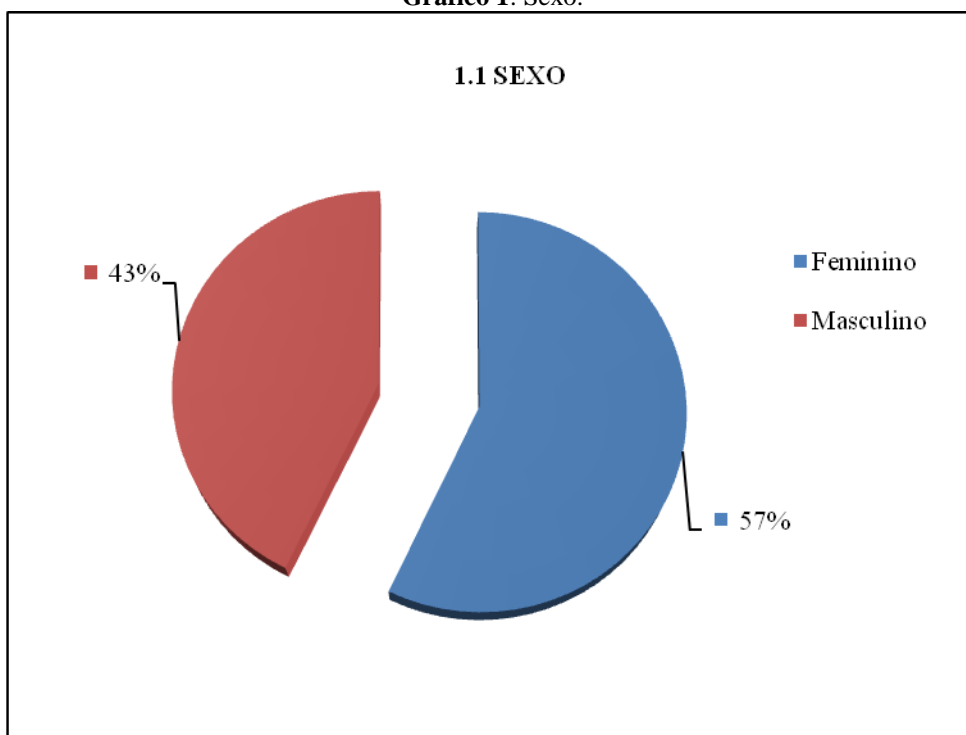
Os principais parceiros da instituição são: o Governo Estadual através do Conselho Estadual do Estatuto da Criança e do Adolescente, Fundec (Fundação de Desenvolvimento Cultural), PETI, e Fundação Abrinq (temática sobre o combate ao trabalho infantil). As parcerias têm sido bem encaminhadas, como as escolas e PSF (Programa Saúde das Famílias). Havendo pouco convênio com empresas privadas, existindo apenas a atuação do Menor Aprendiz.

#### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste item procurou-se identificar o sexo, estado civil, idade e funções dos colaboradores que representaram a amostra do presente trabalho.

Portanto, os gráficos sobre o perfil dos respondentes foram interpretados da seguinte forma:

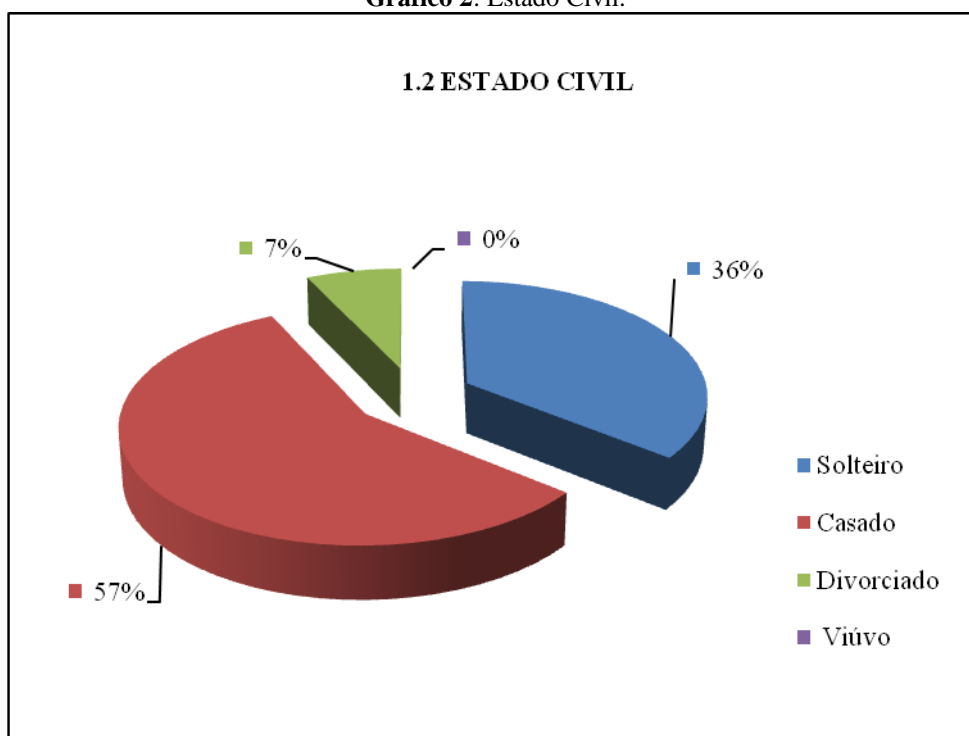
Gráfico 1: Sexo.



Fonte: Pesquisa de campo (2012).

No gráfico 1, pode-se observar que a maioria dos respondentes foram do sexo feminino (57%), ou seja, a maior parte dos colaboradores da ONG são mulheres.

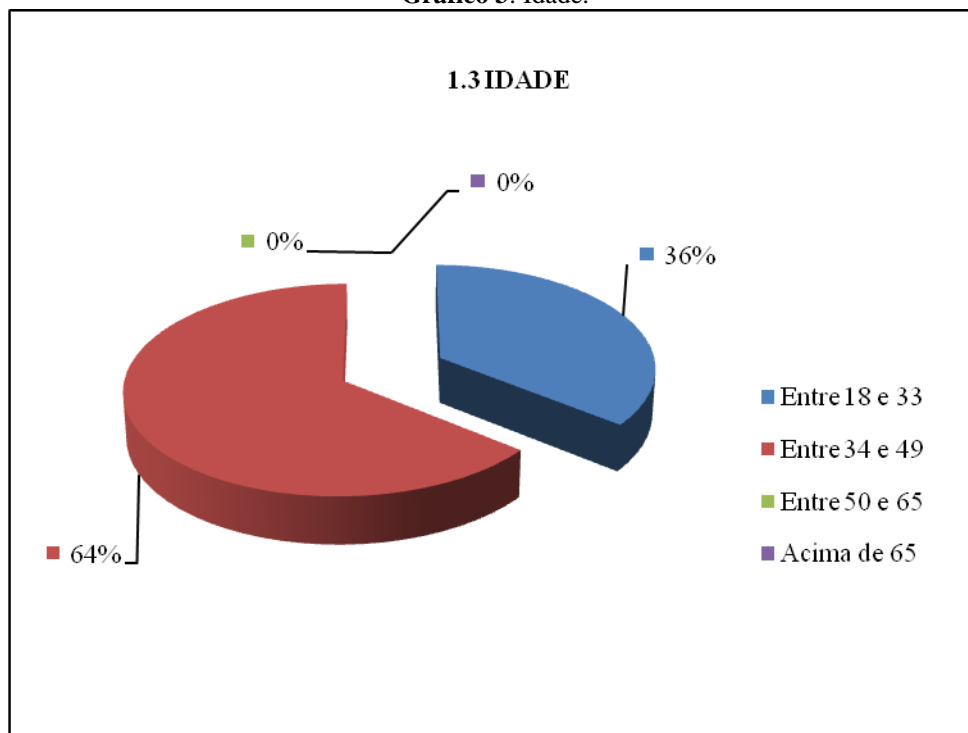
Gráfico 2: Estado Civil.



Fonte: Pesquisa de Campo (2012).

No gráfico 2, observa-se que a maioria dos colaboradores são “casados” (57%) e, em segunda posição ficou “solteiro” (36%). Dessa forma, demonstra que a maior parte dos membros da ONG, sabe o que significa a formação de uma família.

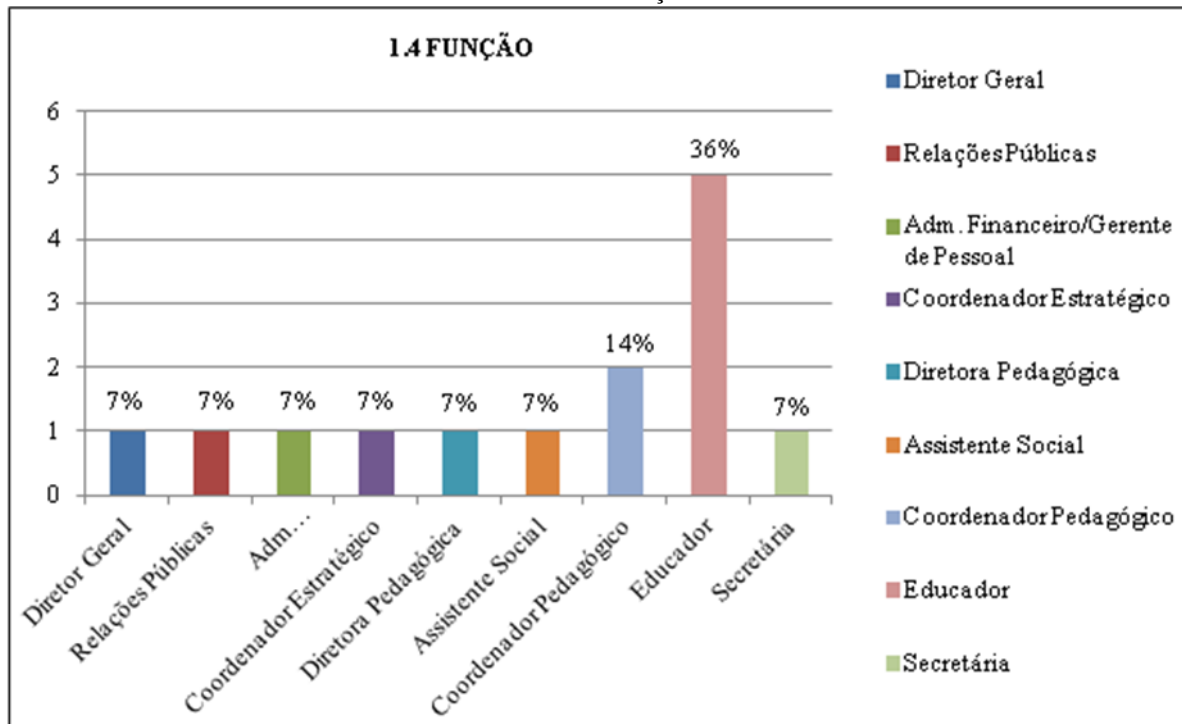
**Gráfico 3: Idade.**



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

Nesse gráfico, observa-se que os colaboradores apresentam em sua maioria idade entre 34 e 49 anos (64%).

Gráfico 4: Função.



Fonte: Pesquisa de Campo (2012).

Como se pode observar, o gráfico 4 demonstra que a função educador (36%) apresenta mais funcionários do que as demais funções da ONG. Com isso, declara maior necessidade de pessoas trabalhando diretamente na educação do público beneficiado pela mesma.

Em análise aos gráficos acima, mostram que as mulheres são predominantes no ambiente, mas não necessariamente todas educadoras, entre elas, 2 são educadoras, 2 coordenadoras de centro e 1 coordenadora pedagógica, as demais são alocadas em funções diferentes na organização.

Portanto, o resultado dos gráficos sobre o perfil dos funcionários mostra que a Gestão na ONG é composta mais por mulheres do que homens, com formação já familiar, ou seja, sabem o que significa cuidar de um filho e o sentimento de pais responsáveis. Isto é importante para fortalecer o cuidado que as colaboradoras devem ter com o público alvo da instituição ao acolher, por exemplo, uma criança, e tendo em vista que predomina o ensino educativo.

### 4.3 DIMENSÕES DO SISTEMA PARTICIPATIVO

Aqui foram definidos separadamente os aspectos que compõem o sistema participativo de Likert – Tomada de decisão, Relacionamento, Comunicação, Recompensa e Punição, que contribuíram para responder ao problema de pesquisa estudado.

As informações sobre tomada de decisão, relacionamento e comunicação foram representadas em gráficos para análise do grau de concordância dos respondentes, e foi organizada uma tabela (1) que mostra os *rankings* médios de cada questão para melhor interpretação dos dados, os mesmos são dispostos a seguir:

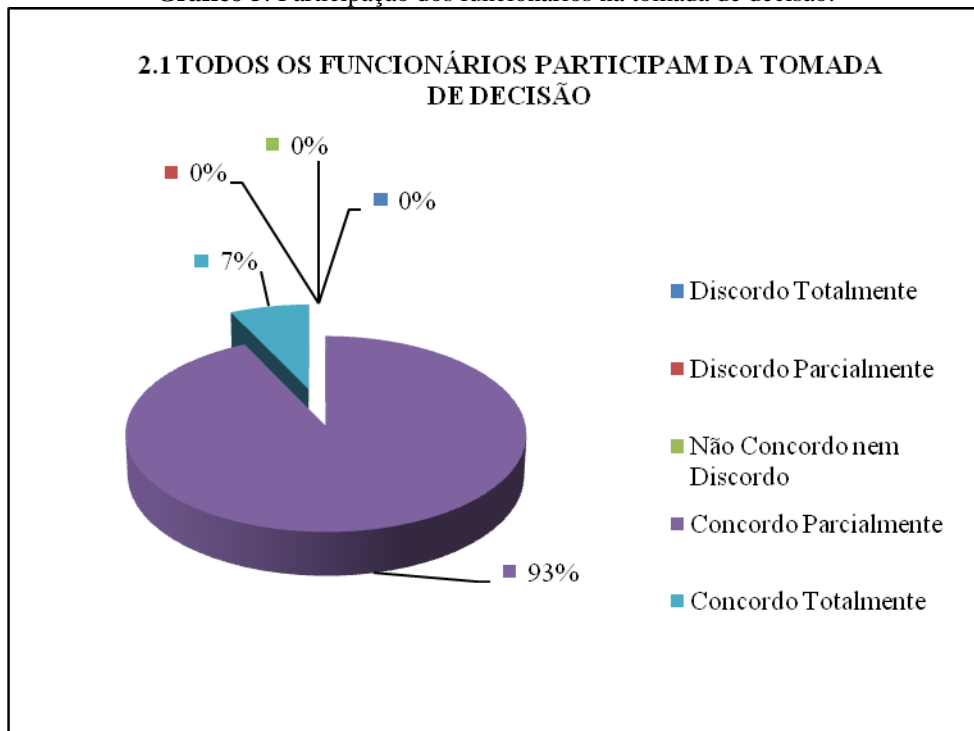
**Tabela 1:** *Ranking* Médio das questões através dos níveis de concordância.

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total
	1	2	3	4	5	<i>Ranking</i> Médio
<b>Tomada de Decisão</b>						
2.1 Todos os funcionários participam da tomada de decisão.	0	0	0	93	7	4,0
2.3 A cúpula estabelece políticas, diretrizes e controla os resultados.	7	0	7	72	14	3,8
2.4 Em casos emergenciais, somente a cúpula toma decisões.	0	7	0	79	14	4,0
<b>Relacionamento</b>						
2.5 Na ONG ocorre disputa de cargo entre os membros.	50	7	14	29	0	2,2
2.6 A ONG trabalha com formação de equipes.	0	0	0	43	57	4,5
2.7 Todos os funcionários ficam sabendo dos problemas que ocorrem na ONG.	0	0	0	64	36	4,3
<b>Comunicação</b>						
2.9 A comunicação entre os membros ocorre em todos os sentidos (vertical e horizontal).	0	7	0	72	21	4,0

**Fonte:** pesquisa de campo (2012).

Nesta tabela (1), pode-se observar que os *rankings* médios fazem uma avaliação geral das respostas de cada questão e se encontram em níveis de concordância favoráveis ou satisfatórios.

A seguir, encontram-se os gráficos das questões descritas conforme a escala de Likert e àquelas de múltiplas escolhas analisadas nesta pesquisa:

**Gráfico 5:** Participação dos funcionários na tomada de decisão.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico evidencia um resultado favorável, e para confirmar esse resultado o *ranking* médio foi 4,0, ou seja, nível de concordância entre todos os respondentes. Isso mostra que na tomada de decisão da organização existe a participação de todos os funcionários, pois estes concordam que existe essa participação

O resultado pode ser comparado a pesquisa de Queiroga e Freitas (2008), pesquisadores que realizaram estudos em cinco ONG's paraibanas – campinenses, e constataram que 60% das ONG's apresentavam participação igualitária de fraca a muito fraca e 40% de forte a moderada. No entanto, a ONG se encontra com a participação igualitária forte.

Paiva (2004) e Faria (2002) afirmam que na gestão participativa, apresentando como base o Sistema Participativo de Likert, o processo de tomada de decisão deve envolver a participação de todos os funcionários, desde a cúpula até os níveis hierárquicos mais baixos da organização, isto é, todo o pessoal que compõe a organização participando ou discutindo junto sobre as decisões a serem tomadas ou adotadas no ambiente da mesma.

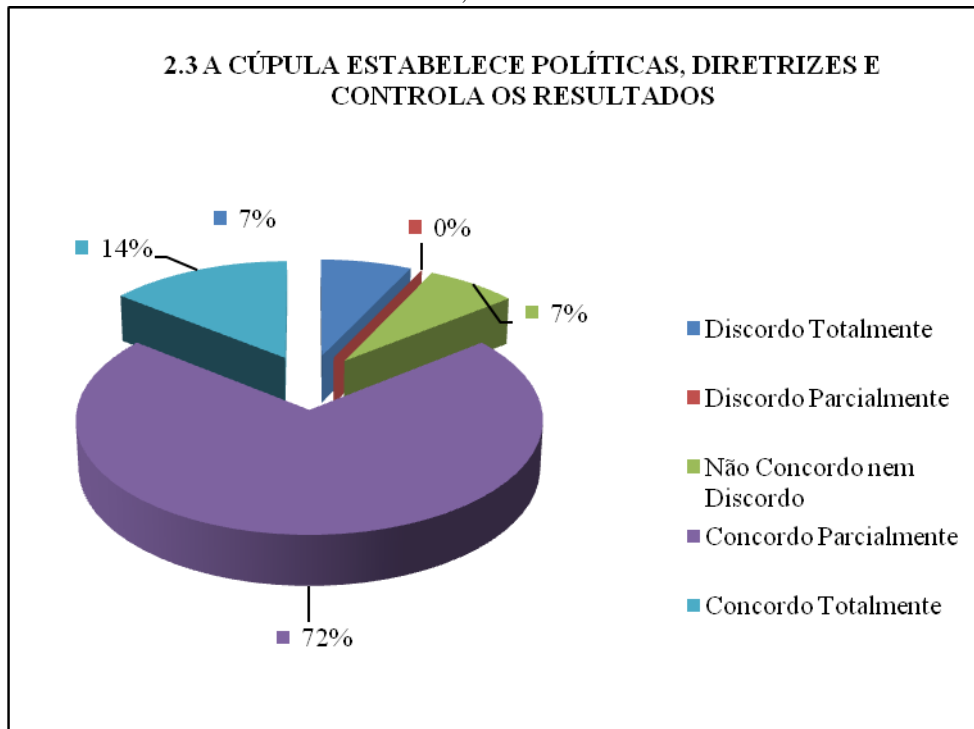
Maximiano (2010, p. 371), diz que a gestão participativa “É uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações”.

Nogueira, Leite e Sousa (2007), afirmam que a gestão participativa visa o compartilhamento de decisões com funcionários, clientes, fornecedores, e distribuidores, isto é, envolve todas as pessoas que trabalham na empresa ou com a mesma.

Chiavenato (1997) referencia que causas de insucesso da gestão participativa nas organizações podem ser caracterizadas por participação feita pela metade e a direção da organização não assumir definitivamente a participação dos funcionários.

Em suma, a gestão participativa objetiva a formação de um clima mais confiante, onde as pessoas sejam estimuladas a contribuir liberando seus potenciais criativos, fiquem mais motivadas a executar as atividades e responsabilizando-se pelos resultados (CHIAVENATO, 1997).

**Gráfico 6:** Políticas, diretrizes e controle de resultados.



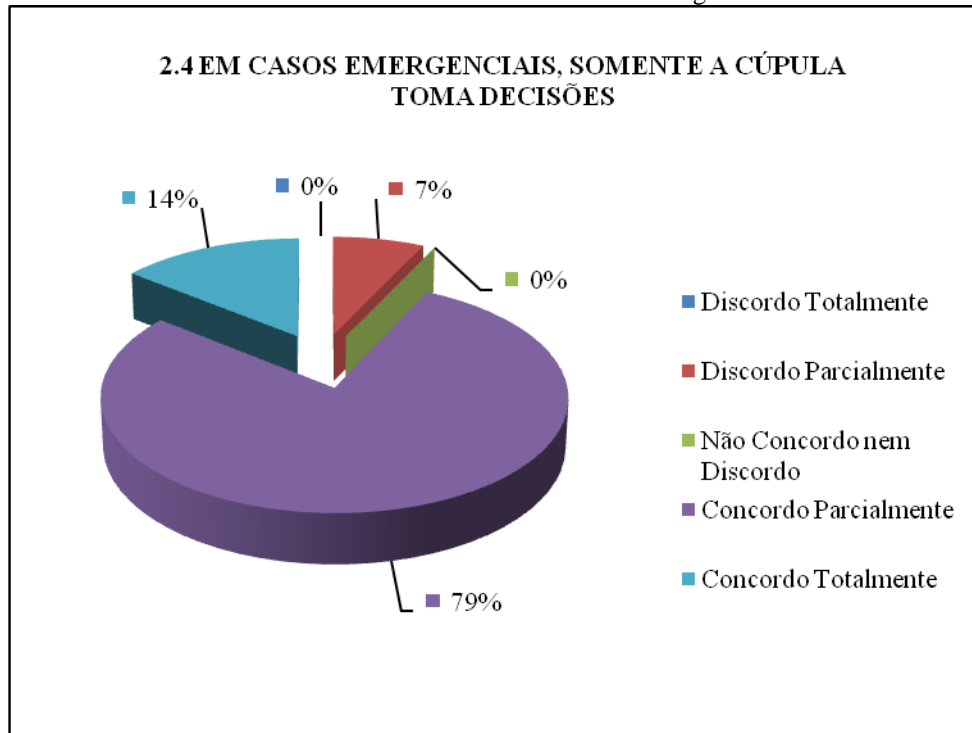
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 6 demonstrou um resultado favorável, e com *ranking* médio de 3,8, um nível de concordância ou satisfatório.

O resultado mostra que existe o estabelecimento de políticas e diretrizes totalmente pela cúpula, bem como o controle total dos resultados, pois a maioria dos respondentes concorda.

Na gestão participativa, Paiva (2004) e Faria (2002) afirmam que no Sistema Participativo de Likert, a cúpula empresarial é responsável por estabelecer as políticas, diretrizes e controlar os resultados.

**Gráfico 7:** Tomada de decisão em casos emergenciais.

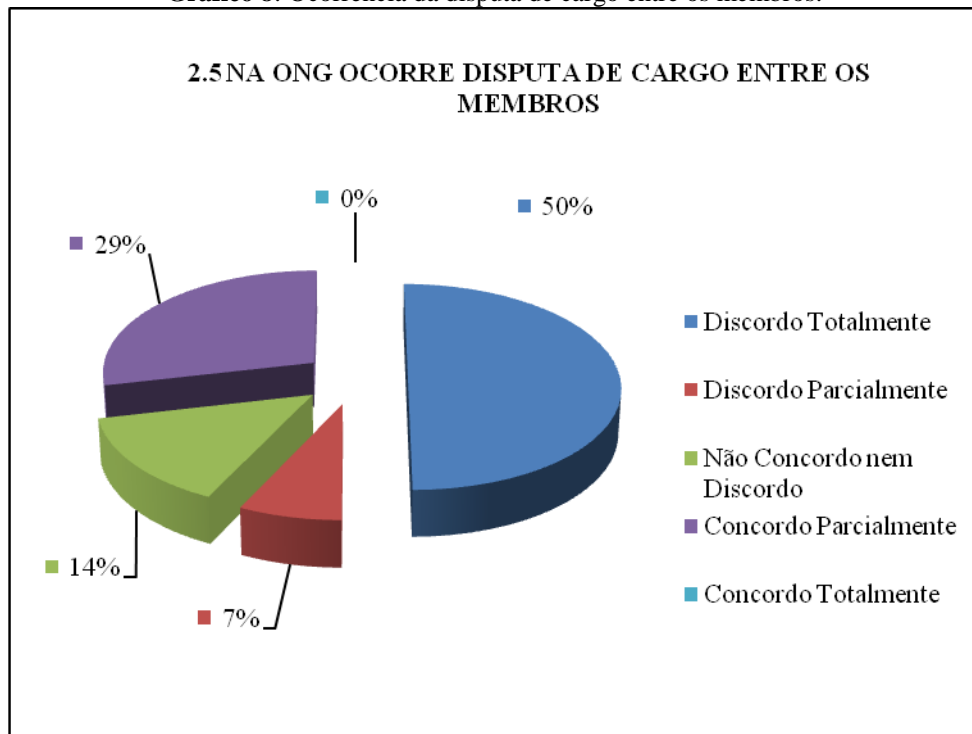


Fonte: Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 7 ratifica um resultado favorável, e com *ranking* médio de 4,0, este é um nível elevado de concordância.

O resultado mostra que a tomada de decisão na ONG é totalmente exercida pela cúpula em casos emergenciais, uma vez que houve concordância na maioria dos respondentes.

Na gestão participativa, Paiva (2004) e Faria (2002) afirmam que no Modelo Participativo de Likert, a cúpula empresarial assume a decisão nos casos emergenciais.

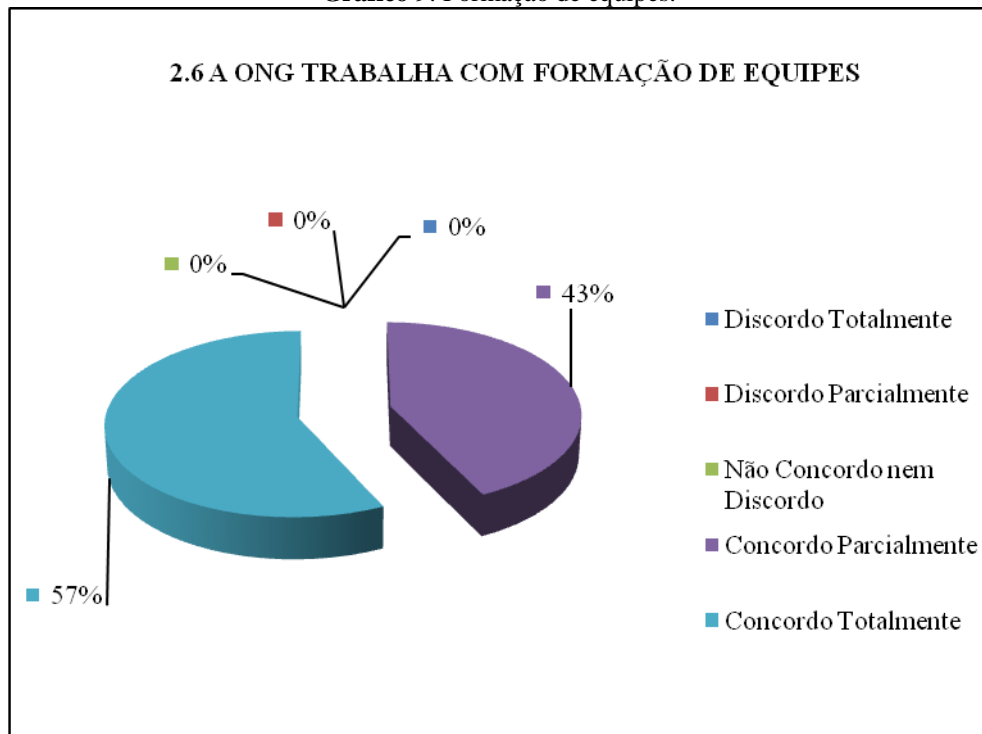
**Gráfico 8:** Ocorrência da disputa de cargo entre os membros.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 8 explana um resultado favorável, e no *ranking* médio foi registrado 2,2, isto é, nível de discordância. De acordo com o resultado não existe disputa de cargo entre os membros da organização.

Nas Organizações Sem Fins Lucrativos entende-se que a gestão participativa exista desde sua origem (QUEIROGA; FREITAS, 2008), no entanto, problemas podem surgir, como por exemplo, a disputa de cargo que impede o bom funcionamento dessa forma de gestão (participativa).

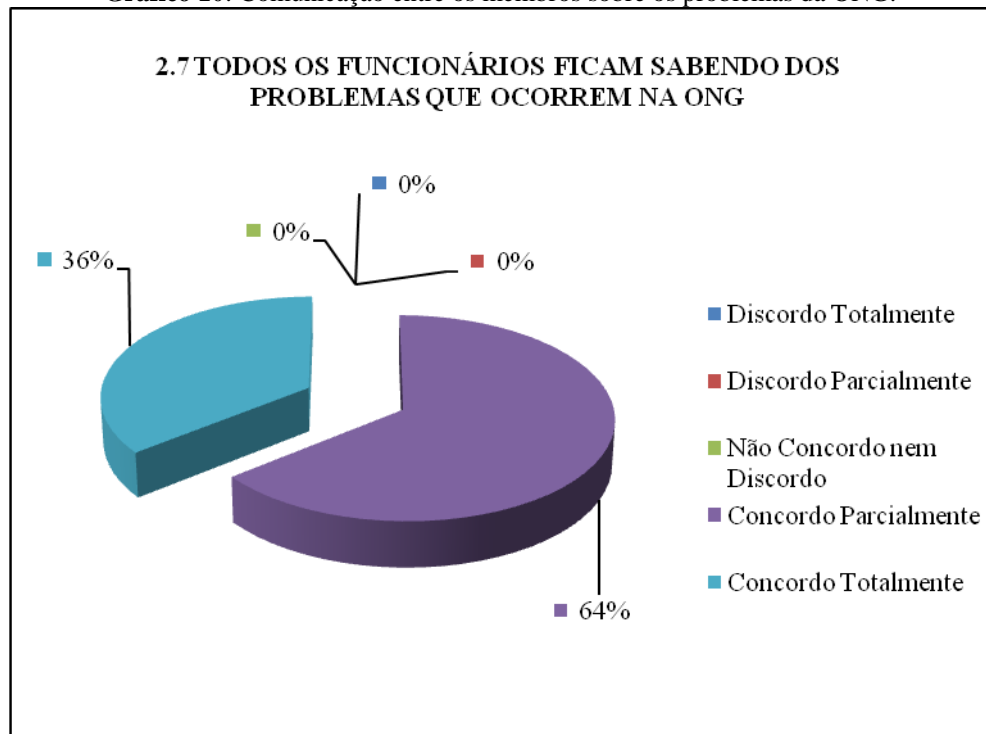
Chiavenato (1997) afirma que as organizações podem não apresentar a gestão participativa definitivamente, devido alguns gerentes se sentir ameaçados no poder, uma vez que a tomada de decisão envolve toda a organização, e através disso, os mesmos preferirem cancelar a forma de gestão (participativa).

**Gráfico 9:** Formação de equipes.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 9 revela um resultado favorável, e o *ranking* médio apresentou um nível elevado de concordância, sendo 4,5. Isso mostra que a organização concorda na existência de formação de equipes na mesma.

Na Gestão Participativa, apresentando como base o Modelo Participativo de Likert, a organização deve trabalhar em equipe com forte relacionamento, sendo as tarefas realizadas quase totalmente sob esse aspecto. Há formação de um conjunto de pessoas para ajudar no relacionamento entre as mesmas, e o foco está na confiança mútua, não em projetos formais (seguir a formalidade do organograma, entre outros). O trabalho em equipe é um processo que incentiva as pessoas a se sentirem responsáveis no que decidem e fazem (FARIA, 2002; PAIVA, 2004; SILVA, 2000).

**Gráfico 10:** Comunicação entre os membros sobre os problemas da ONG.

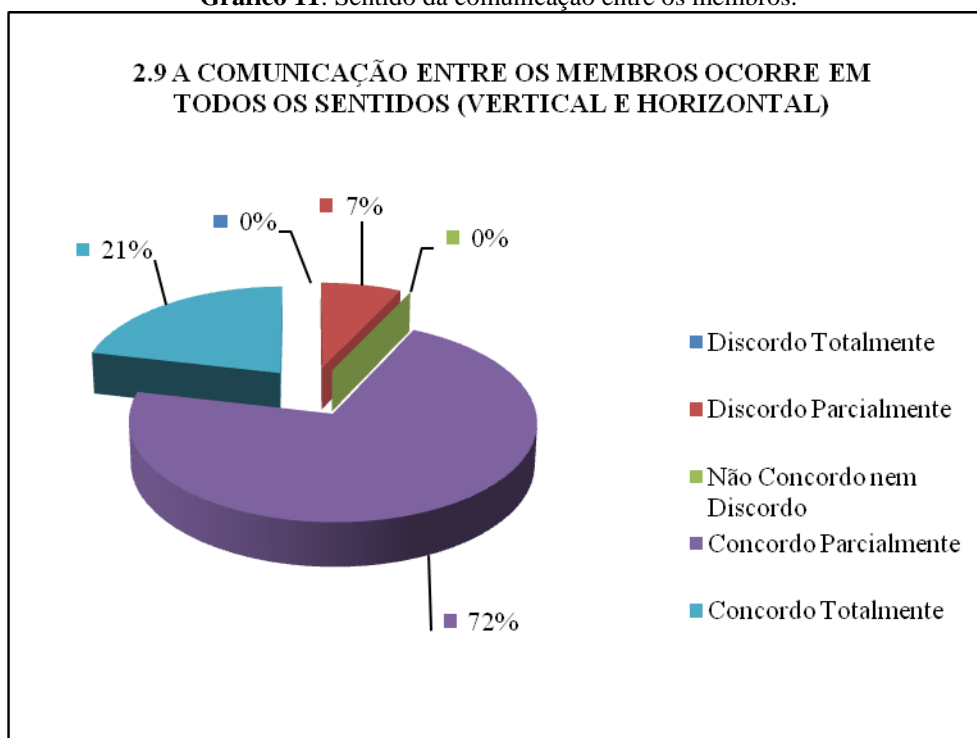
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 10 demonstra um resultado favorável, e o *ranking* médio apresentou elevado nível de concordância, gerando 4,3 de pontuação.

De acordo com o resultado, os respondentes definiram que existe o compartilhamento dos problemas da ONG. Essa informação revela um sinal positivo para um ambiente que foca na decisão participativa – decisão compartilhada.

Farias (2002) e Paiva (2004) afirmam que na Gestão Participativa, apresentando como base o Modelo Participativo de Likert, as decisões devem ser compartilhadas entre todos da organização, logo, os problemas como fator de discussão e tomada de decisão, também devem ser compartilhados entre todos da organização para que possam resolvê-los em conjunto, ou seja, em equipe.

Nas palavras de Chiavenato (1997), o processo participativo tem como foco a preocupação coletiva e não individual.

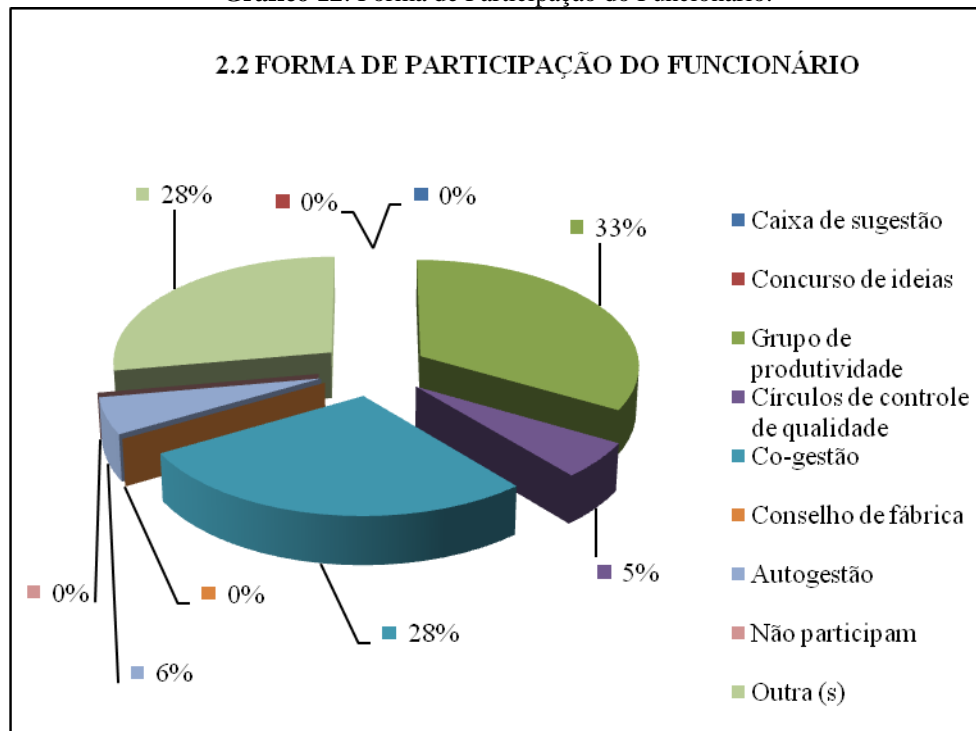
**Gráfico 11:** Sentido da comunicação entre os membros.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 11 mostrou um resultado favorável, e o *ranking* médio também apresentou elevado nível de concordância, registrando 4,0 de pontuação. De acordo com o resultado, os membros da ONG se comunicam nas formas vertical e horizontal.

Segundo Paiva (2004), na Gestão Participativa, através do Modelo Participativo de Likert, os membros de uma organização devem se comunicar em todos os sentidos, [seja de forma vertical, horizontal ou ambas as formas], em prol da eficiência e flexibilidade na informação.

A seguir, as questões de múltiplas escolhas são apresentadas com seus respectivos resultados:

**Gráfico 12:** Forma de Participação do Funcionário.

Fonte: Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 12 demonstra que 33% dos respondentes marcaram grupo de produtividade, 28% co-gestão e 28% de respostas acrescentadas pelos mesmos, como equipe de coordenação e reuniões de formação e planejamento.

Na Gestão Participativa, o grupo de produtividade é formado por um conjunto de pessoas com potencialidade para ajudar na redução de custos da organização e a participação é voluntária (ERDMANN, 1998 apud SANTOS et al, 2002).

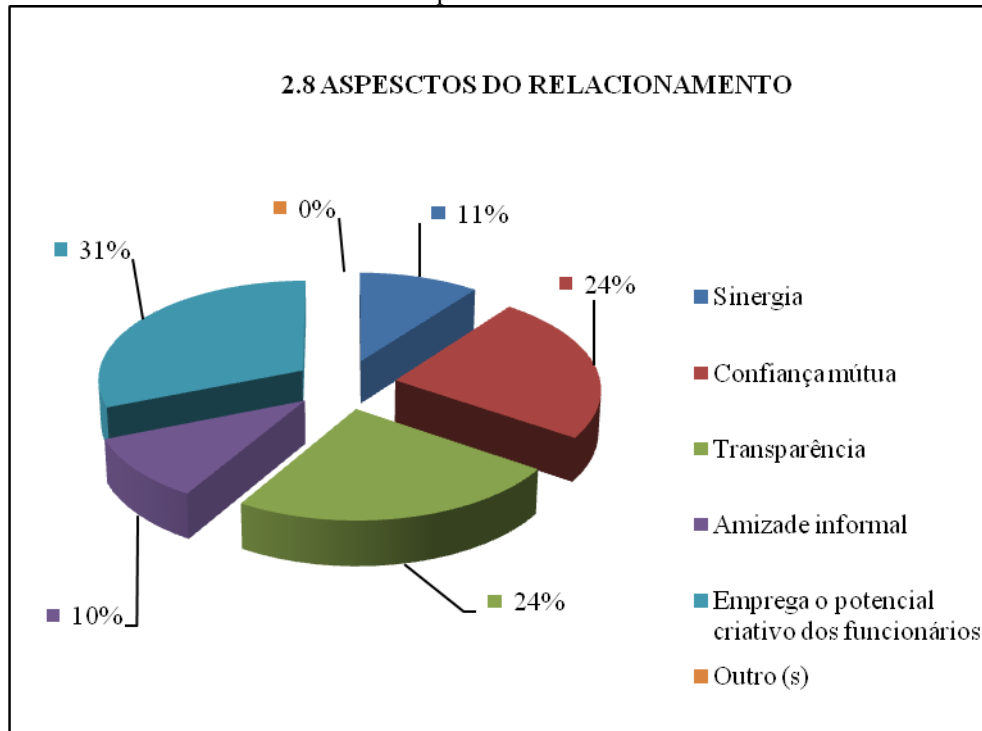
Segundo Erdmann (1998 apud SANTOS et al, 2002), a co-gestão é uma forma de gestão que permite os empregados ocuparem lugar na diretoria, equilibrando o nível de poder no ambiente organizacional.

Em relação às alternativas acrescentadas pelos respondentes, também fazem parte da Gestão Participativa, pois esta trabalha com a formação de equipes e no reunir das pessoas em conjunto para tomar as decisões sobre determinados assuntos da organização (FARIA, 2002; PAIVA, 2004).

Na autogestão, a organização oferece autonomia aos funcionários na fase de formulação dos processos até a distribuição das receitas, e nos círculos de controle de qualidade existe a formação de grupos que se preocupam em solucionar problemas ligados à qualidade, custos, produção, dentre outros (ERDMANN, 1998 apud SANTOS et al, 2002).

Segundo Leite (2000), Faria (2002), Paiva (2004), dentre outros autores, a Gestão Participativa objetiva um ambiente totalmente participativo, mostrando para a organização que a mesma deve aplicar as formas de participação com todos os funcionários.

**Gráfico 13:** Aspectos do Relacionamento.

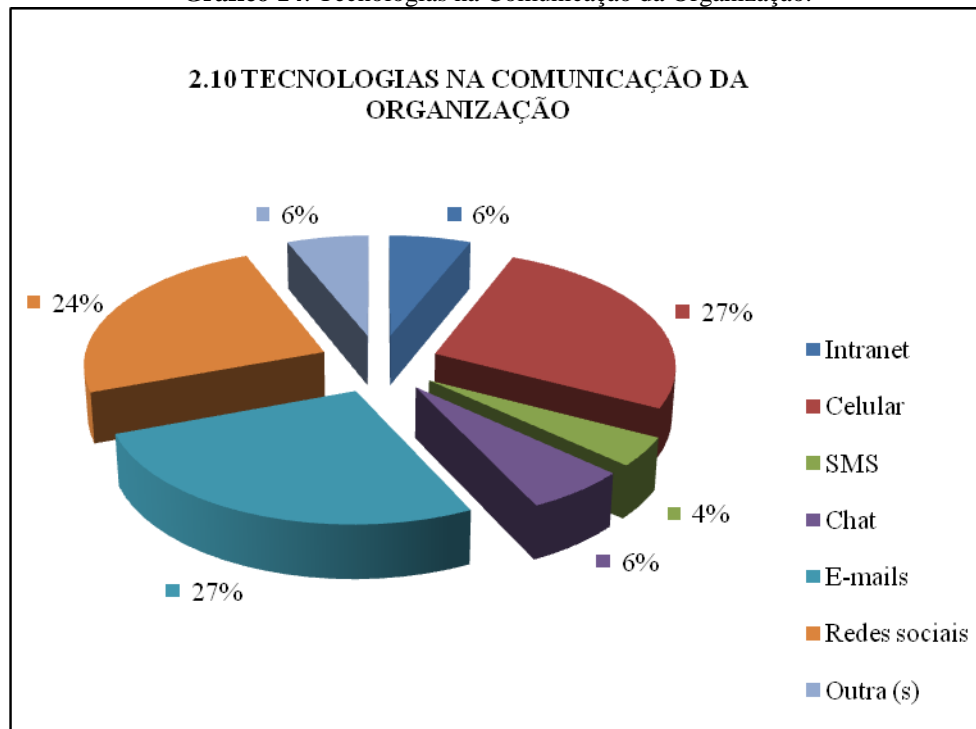


**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O gráfico 13 mostra um resultado diversificado, entre o potencial criativo dos funcionários na ONG, a confiança mútua e a transparência.

A ONG apresenta um bom relacionamento participativo em seu ambiente, pois desenvolve somente formas participativas no relacionamento entre os membros. Ela valoriza a criatividade dos funcionários, preza pela confiança mútua, transparência, e ainda, utiliza da sinergia e amizade informal, que são comuns ao ambiente participativo.

Estes conhecimentos são ratificados nos comentários de Silva (2000), quando ele afirma que um ambiente participativo também é caracterizado pela confiança mútua entre todas as pessoas que compõe a organização, valorização ou emprego do potencial criativo dos funcionários, assim como utiliza de transparência no ambiente - onde as informações são transmitidas com honestidade, sinergia e amizade informal.

**Gráfico 14:** Tecnologias na Comunicação da Organização.

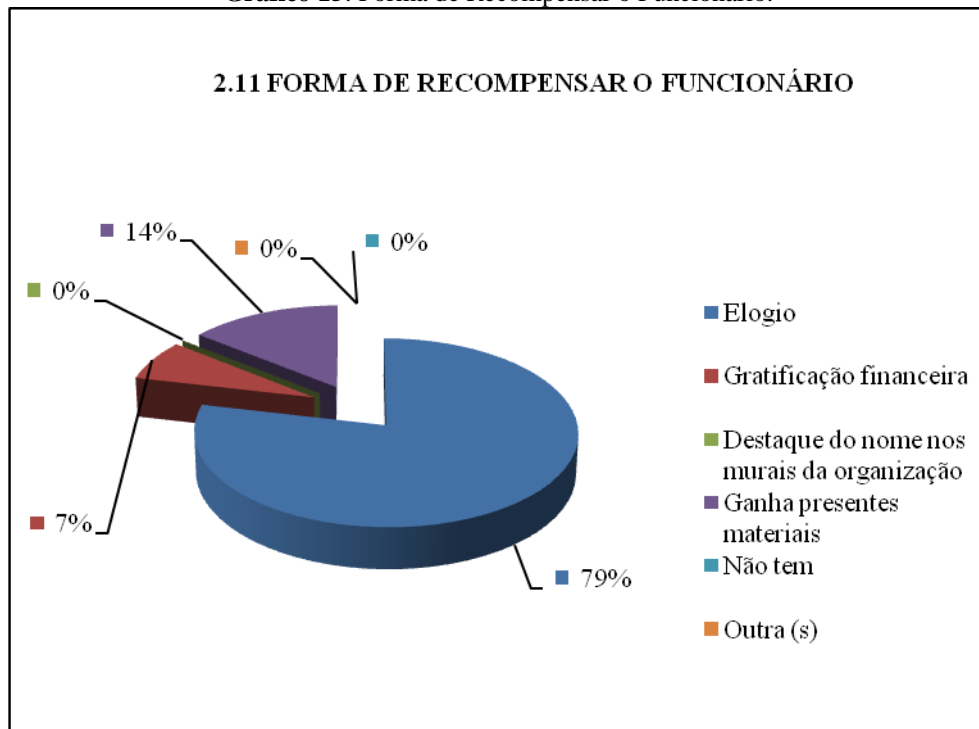
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O resultado define que na ONG são utilizadas ferramentas tecnológicas na comunicação. Embora haja percentuais pequenos, percebe-se que existem sistemas eficientes destacáveis no compartilhamento das informações no ambiente organizacional, como celular, *e-mail* e redes sociais, além de utilizar a *intranet*, *chat*, e *SMS*.

Este fato corrobora com Faria (2002) e Paiva (2004), em afirmar que no Modelo Participativo de Likert, a organização deve investir em sistemas de informações para eficiência e flexibilidade da informação.

Para Porto (2008), as organizações devem inserir a tecnologia nos ambientes de trabalho e apresentar prudência quanto ao avanço tecnológico, em relevar as ferramentas importantes nas comunicações.

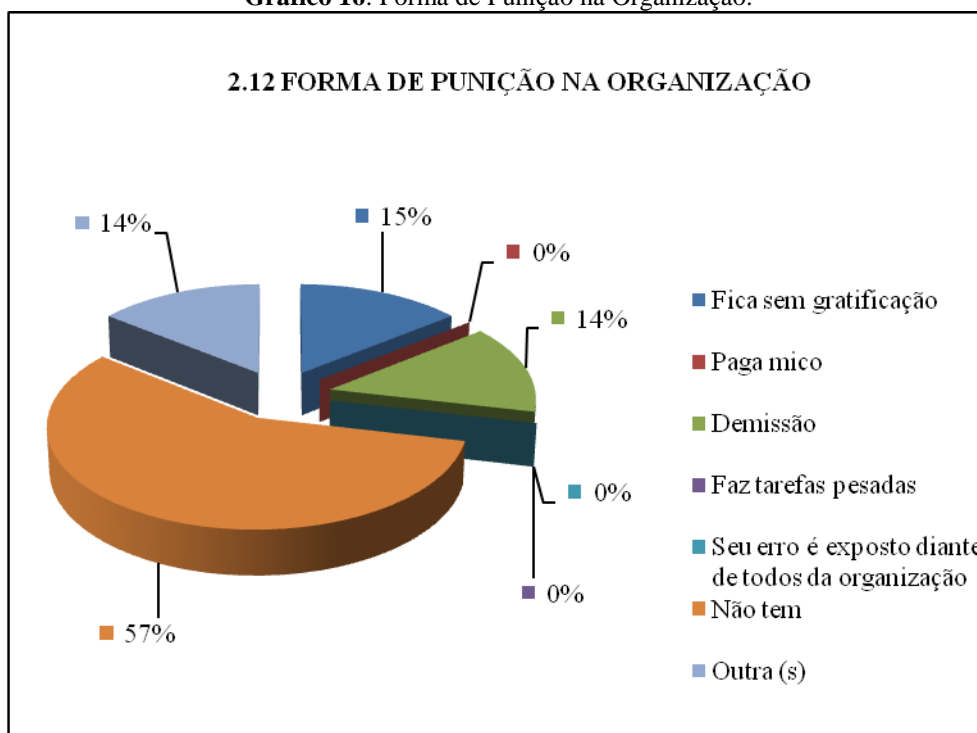
Segundo Paiva (2004), esse avanço tecnológico afeta de forma positiva o gerenciamento participativo, porque envolve ferramentas de comunicação que minimizam a distância entre os membros, de forma a mantê-los informados sobre as ocorrências no ambiente organizacional e possibilitar que eles possam contribuir nas decisões tomadas. Essa forma de gestão (participativa) preza por esse compartilhamento de informações entre todos do ambiente organizacional.

**Gráfico 15:** Forma de Recompensar o Funcionário.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

O resultado define que a organização foca na recompensa simbólica, pois a maioria dos respondentes marcou “elogio”, como forma de reconhecimento do trabalho desempenhado pelos colaboradores. Além disso, a organização também utiliza gratificação financeira e presentes materiais como formas de recompensa.

Segundo Paiva (2004) e Faria (2002), na Gestão Participativa, apresentando como base o Modelo Participativo de Likert, as organizações devem focar nas recompensas simbólicas, [como elogio, destaque do nome no mural, entre outras], permitindo também a recompensa material e financeira, esta representada por trabalho remunerado, gratificação financeira, dentre outras, segundo Huppés (2008).

**Gráfico 16:** Forma de Punição na Organização.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

De acordo com o resultado, existem várias formas de punição na ONG sobre o funcionário. Sendo que a maioria dos colaboradores marcou a não existência de punições, mostrando que a organização não aplica as punições constantemente, ou não muito raramente.

As punições identificadas foram as seguintes: fica sem gratificação, demissão e à discussão de falhas em equipe para soluções, esta foi acrescentada pelos respondentes na alternativa “Outra (s)”.

Para Paiva (2004) e Faria (2002), na Gestão Participativa, apresentando como base o Modelo Participativo de Likert, as punições raramente acontecem, sendo estas, quase sempre discutidas e estabelecidas entre todos os envolvidos.

A seguir, são dispostos em uma tabela os percentuais dos níveis de concordância de cada pergunta que foi realizada pela Escala Likert, para demonstrar a relação percentual entre os níveis de concordância (Tabela 2):

**Tabela 2:** Relação dos percentuais no grau de concordância.

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total
<b>Tomada de Decisão</b>						
2.1 Todos os funcionários participam da tomada de decisão.	0%	0%	0%	93%	7%	100%
2.3 A cúpula estabelece políticas, diretrizes e controla os resultados.	7%	0%	7%	72%	14%	100%
2.4 Em casos emergenciais, somente a cúpula toma decisões.	0%	7%	0%	79%	14%	100%
<b>Relacionamento</b>						
2.5 Na ONG ocorre disputa de cargo entre os membros.	50%	7%	14%	29%	0%	100%
2.6 A ONG trabalha com formação de equipes.	0%	0%	0%	43%	57%	100%
2.7 Todos os funcionários ficam sabendo dos problemas que ocorrem na ONG.	0%	0%	0%	64%	36%	100%
<b>Comunicação</b>						
2.9 A comunicação entre os membros ocorre em todos os sentidos (vertical e horizontal).	0%	7%	0%	72%	21%	100%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2012).

Os resultados da Tabela 2 demonstram-se conforme a escala de Likert, favoráveis quanto ao nível de concordância de todas as alternativas, pois o nível de discordância foi representado em menor grau. Também, os percentuais do *ranking* médio (Tabela 1) foram satisfatórios, mostrando que a ONG trabalha num sistema de Gestão Participativa em concordância com o Modelo Participativo de Likert.

Embora haja percentuais de discordância e de indiferença, estes não interferem na confirmação de que existe na ONG as características de uma Gestão Participativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos apresentados tanto antes como em tempos atuais, sobre a gestão participativa, revelam que as pessoas ficam mais satisfeitas ao se sentirem que fazem realmente parte da organização, ou seja, que são partícipes das decisões e vivenciam um bom clima organizacional. A gestão participativa proporciona o trabalho em equipe, comunicação e decisão compartilhadas, recompensas simbólicas mais afetivas do que financeiras e materiais, além de raras punições. Um relacionamento mais harmonioso entre chefes e funcionários pode atrair ótimos benefícios nos resultados de toda organização, até mesmo acentuar a lealdade entre as pessoas.

A participação das pessoas nas organizações é muito importante, pois a competitividade aumenta a cada dia e o mercado fica mais exigente, seja na busca de informações ou no fornecimento das mesmas. As ONG's respondem aos parceiros e devem apresentar estrutura adequada para atendê-los, além de controlar todas as ações realizadas em seus ambientes. Por isso, elas estão implementando ações das empresas lucrativas nas formas de gerenciar. A gestão participativa é um meio de descobrir os talentos das pessoas e seus benefícios para a organização, uma vez que permite a chefes e funcionários debaterem e decidirem juntos sobre as tomadas de decisões.

A rede integrada de comunicação veio facilitar a informação entre os membros de forma a promover um ambiente participativo, o que não demanda muito investimento. E é isso que tem facilitado nos processos participativos com a influência dos funcionários, os talentos e o relacionamento que se realiza entre todos.

O conflito tem sido minimizado uma vez que o trabalho é definido em equipes, decisão compartilhada, confiança mútua e foco nas recompensas simbólicas, com cada funcionário pensando em aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades no cargo, a fim de prover melhores resultados.

Apesar dos vários estudos sobre a gestão participativa ser direcionada nas pesquisas científicas para empresas lucrativas, este trabalho científico versou sobre o tema aplicado à ONG pesquisando acerca do funcionamento da Gestão Participativa na Organização “Projeto Beira da Linha” à luz do sistema administrativo de Likert.

Diante dos objetivos traçados apresenta-se que: existe a participação de todos os funcionários na tomada de decisão, com os mesmos participando através de grupo de produtividade, co-gestão, equipe de coordenação, reuniões de formação e planejamento,

círculos de controle de qualidade e autogestão; as diretrizes, políticas e controle de resultados são estabelecidos pela cúpula; e em casos emergenciais as decisões são definidas também pela cúpula.

Quanto à comunicação, ela ocorre nos sentidos horizontal e vertical quando são empregadas ferramentas tecnológicas como celular, *e-mail*, redes sociais, *intranet*, *chat* e *SMS* para facilitar a comunicação entre os membros.

Na questão do relacionamento interpessoal, não existe disputa de cargo entre os membros da organização; o ambiente da mesma preza pela formação de equipes; os problemas ocorridos são compartilhados entre todos os funcionários; e no ambiente organizacional são utilizados o potencial criativo dos mesmos, a confiança mútua, transparência, sinergia e amizade informal.

No sistema de recompensas e punições, quando se trata de recompensas, a organização investe tanto nas simbólicas quanto nas recompensas financeira e material. Quanto às punições, destacam-se algumas formas como: *ficar sem gratificação; demissão e discussão de falhas em equipe para soluções*. No entanto, é possível afirmar que as punições ocorrem raramente na organização.

Os resultados desta pesquisa apresentaram níveis favoráveis de concordância e mostraram que na organização são aplicadas formas de participação do funcionário nas decisões, ferramentas tecnológicas auxiliáveis no compartilhamento das informações e características de um ambiente participativo.

## 5.1 LIMITAÇÕES

O pequeno número de publicações científicas encontradas sobre a Gestão Participativa em ONG's não dificultou o garimpo de um número considerável de resultados a serem confrontados com esta pesquisa, bem como teorias mais profundas sobre o assunto. Como também, essas limitações não desanimaram a pesquisadora que espera poder aprofundar o assunto em outra ocasião.

## 5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base na análise e interpretação dos dados deste trabalho apresentam-se algumas considerações para aperfeiçoamento do trabalho na ONG pesquisada, tais como:

- Realização de uma pesquisa de satisfação com todos os funcionários para verificar o grau de motivação de cada um. Embora esta seja uma ação das empresas, a gestão participativa defende que todos os membros da organização devem estar felizes com a equipe na qual participa e em seus cargos;
- Inclusão da participação das parcerias, voluntários e famílias que são beneficiadas com o trabalho da organização na tomada de decisões, para obtenção de melhores resultados e fortalecer o relacionamento com os mesmos. A ONG estará melhorando a formação da gestão participativa, visto que esta almeja a relação entre todas as pessoas que mantém ligação com a mesma;
- Melhoramento na comunicação ascendente com uma divulgação maior de ações propostas pelos funcionários e que foram consideradas como benéficas a fim de serem aplicadas na mesma, como forma de mostrar aos membros que suas sugestões são valorizadas na organização;
- A busca por parcerias que proporcionem capacitação profissional aos funcionários, cujas qualificações sejam para fortalecer a gestão participativa na organização e que não fujam da realidade da mesma.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO FILHO, Divaldo. A Gestão Participativa na Organização Empresarial. In: LEITE, Francisco Tarciso (Coord.). **Por uma Teoria da Gestão Participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. cap. 11. Fortaleza: UNIFOR, 2000. p. 261-283.

AGUIAR, Maria de Fátima. Gestão Participativa como Nova Prática de Gerência. In: LEITE, Francisco Tarciso (Org.). **Por uma Teoria da Gestão Participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. cap 10. Fortaleza: UNIFOR, 2000. p. 233-259.

AMORIM, Daniele Vasques de; FERREIRA, Rafaelli Sabino; ABREU, Nelsio Rodrigues de. Sistemas de Recompensas e suas Influências na Motivação de Servidores Públicos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Campus da Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: <[http://www.economia.aedb.br/seget/artigos08/222\\_222\\_Art\\_SEGeT\\_2008.pdf](http://www.economia.aedb.br/seget/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2012.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de. **Modelos de Gestão nas Relações das Empresas com o Ambiente**. UNIEURO, 2005. Disponível em: <[http://www.unieuro.edu.br/downloads\\_2005/criatividade\\_02.pdf](http://www.unieuro.edu.br/downloads_2005/criatividade_02.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2011.

BARIA, Igor. Percepção da Sociedade e dos Especialistas sobre os Benefícios dos Sistemas de Transporte Público Urbano sobre Trilhos. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Transportes) – PPET/USP, São Carlos, 2009. 160p. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18144/tde-13012011-150549/publico/dis\\_igor.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18144/tde-13012011-150549/publico/dis_igor.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2012.

BONICI Rosângela Maura Correia; JUNIOR, Carlos Fernando de Araújo. Medindo a Satisfação dos Estudantes em Relação a Disciplina *On-line* de Probabilidade e Estatística. Universidade Cruzeiro do Sul/UNICSUL. **Relatório de Pesquisa** ( em Probabilidade e Estatística). São Paulo, 2011. 10p. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/190.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988.

BRITO, Linelsa Varela. Gestão Participativa como Nova Prática de Gerência. In: LEITE, Francisco Tarciso (Coord.). **Por uma Teoria da Gestão Participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. cap. 2. Fortaleza: UNIFOR, 2000. p. 51-69.

CAMARGO, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa**: uma síntese teórica. São Paulo, 2003. (Caderno de Pesquisas em Administração. v. 10, n. 1.). Disponível em: <<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2011.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração**: pensando & fazendo. 4. ed. Porto Alegre: AGE, 1998. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=6efVJZEeHy4C&pg=PA84&dq=Likert&hl=pt-BR&sa=X&ei=tSGT5r3BMqr8AHjrmUCA&ved=0CE4Q6AEwBQ#v=onepage&q=likert&f=false>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

\_\_\_\_\_; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre. A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais. In: **So Cultura**. Fortaleza, 2008. Disponível em: <[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ek3VBoN7frsJ:www.socultura.com/index.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D17%26Itemid%3D+A+Gest%C3%A3o+Empreendedora+como+fator+de+sucesso+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+empresariais+Por+Jos%C3%A9+Guilherme+Said+Pierre+Carneiro+Ano:+2008+Fortalez+a-CE-BRASIL&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESHc\\_LNdFAEAaK\\_sdXxqp2rbH56liFKYM-sMN0ZcN7iQbqSMey08\\_yTKjRHGzMTPrh1iIes2SStGgzhPPq00PFHWZPnyL2QN9g2-mksdyqV61acbMOy76Z7E8gXPJ5HnxmHpmUW&sig=AHIEtbR4tb\\_Vo08Kvgzj4kJ\\_MkUbMAJR\\_w](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ek3VBoN7frsJ:www.socultura.com/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D17%26Itemid%3D+A+Gest%C3%A3o+Empreendedora+como+fator+de+sucesso+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+empresariais+Por+Jos%C3%A9+Guilherme+Said+Pierre+Carneiro+Ano:+2008+Fortalez+a-CE-BRASIL&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESHc_LNdFAEAaK_sdXxqp2rbH56liFKYM-sMN0ZcN7iQbqSMey08_yTKjRHGzMTPrh1iIes2SStGgzhPPq00PFHWZPnyL2QN9g2-mksdyqV61acbMOy76Z7E8gXPJ5HnxmHpmUW&sig=AHIEtbR4tb_Vo08Kvgzj4kJ_MkUbMAJR_w)>. Acesso em: 09 dez. 2011.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. v. 2. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.

COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA. **Desvios Éticos**: risco institucional. Brasília, 2002. 177p. Disponível em: <<http://etica.planalto.gov.br/arquivos/publicacoes/desvios-eticos.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2012.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira; Gestão da Empresa. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. (Org.). **Gestão Empresarial**. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School, cap. 1. Pará: Gazeta do Povo, 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/1.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2007.

DIAS, Edna Maria Leite. Recursos Humanos: importância na gestão participativa. In: LEITE, Francisco Tarciso (Coord.). **Por uma Teoria da Gestão Participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. cap. 5. Fortaleza: UNIFOR, 2000. p. 119-142.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. In: **REA – Revista Eletrônica de administração**. São Paulo, v. 1, 2002. Disponível em: <[http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01\\_art01.pdf](http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

FARIA, Jose Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=TAe5Q41zF4MC&printsec=frontcover&dq=FARIA&hl=pt-BR&ei=BOaGT5mSMZSq8ASyopSuCA&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=7&ved=0CFcQ6wEwBg#v=onepage&q=likert&f=false](http://books.google.com.br/books?id=TAe5Q41zF4MC&printsec=frontcover&dq=FARIA&hl=pt-BR&ei=BOaGT5mSMZSq8ASyopSuCA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=7&ved=0CFcQ6wEwBg#v=onepage&q=likert&f=false)>. Acesso em: 12 abr. 2012.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FLOREANO, Ivan Andrés. O Popular e o Luxo: como os proprietários de veículos posicionam a marca FIAT. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – PPGA/ FIPL, Pedro Leopoldo, 2006. 120p. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/51132490/cp025571-case-fiat>>. Acesso em: 15 maio 2012.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2008. 124 p. Disponível em: <<http://www2.videolivaria.com.br/pdfs/6103.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Dione Fagundes Nunes; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Liderança e Programas de Recompensas: limites e possibilidades. In: **RN – Revista de Negócios**. Blumenau, v. 13, n. 3, p. 26-36, 2008. Disponível em: <[http://www.allameda.com/www/saudebr/LIDERANca\\_E\\_PROGRAMAS\\_DE\\_RECOMPEN SAS\\_LIMITES\\_POSSIBILIDADES.pdf](http://www.allameda.com/www/saudebr/LIDERANca_E_PROGRAMAS_DE_RECOMPEN SAS_LIMITES_POSSIBILIDADES.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2012.

HOLLAND , Nella Anchieta. **O Modelo POQ: A Administração Participação a Caminho da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

HUPPES, Daniela. Práticas culturais adotadas por uma empresa familiar visionária para perpetuar a ideologia central: estudo de caso da Expresso Medianeira. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – PPGA/UFSM, Santa Maria, 2008, 108p. Disponível em: <[http://www.ufsm.br/adm/mestrado/dissertacoes/daniela\\_huppess/dissertacao\\_huppess.pdf](http://www.ufsm.br/adm/mestrado/dissertacoes/daniela_huppess/dissertacao_huppess.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2012.

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Campus da Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/573\\_Artigo\\_Gestor\\_RH\[1\].pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH[1].pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2012.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, Francisco Tarciso. **Por uma Teoria da Gestão Participativa: Novo Paradigma de Administração para o Século XXI**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

LUND, Myrian Layr Monteiro Pereira. Limites e Possibilidades da Gestão sob o Enfoque Holístico. 2002. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – PPGA/FGV, Rio de Janeiro, 2002, 132p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8403/000315835.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 dez. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, Murillo. As Teorias X e Y e suas Potencialidades de Aplicação a Sistemas Administrativos de Recursos Humanos em Organizações nos Dias Atuais. In: **REA - Revista Eletrônica de Administração**. n. 8. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm08/pages/artigos/artigo01.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia; LEITE, Francisco Tarciso; SOUSA, Francisca Ilnar de. Por um Tipo Gestor do Terceiro Setor: gestão participativa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Campus da Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1106\\_Artigo%20de%20Ana%20Rita%20Rogerio%20Maia%20Nogueira%20-%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1106_Artigo%20de%20Ana%20Rita%20Rogerio%20Maia%20Nogueira%20-%20SEGET.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PACHECO, Ana Paula Reusing. **Gestão estratégica de empresas de varejo e serviços**. 2. ed. Palhoça : Unisul Virtual, 2006. 194 p. Disponível em: <[http://busca.unisul.br/pdf/88773\\_Ana.pdf](http://busca.unisul.br/pdf/88773_Ana.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2011.

PAIVA, Aneilton Barbosa de. Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública: o caso da Caixa Econômica Federal. 2004. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia Mecânica) – PPGEM/UNICAMP, Goiânia, 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/48058844/6/A-abordagem-de-Likert>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

PINHEIRO, Luciana Almeida et al. Casa de Bambas: bar e música. Universidade Federal Fluminense/UFF. **Especialização** (em Marketing Empresarial) – PPGME/UFF, Niterói, 2008. 68p. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%202/Casa.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2012.

PINTO, Anna Florência de Carvalho Martins. **Metodologia do Trabalho Científico: planejamento, estrutura e apresentação de trabalhos acadêmicos, segundo as normas da ABNT**. Belo Horizonte, 2010. 99 p. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/ApostilaMetdologiaCientificaAdministracao.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2011.

PINTO, Miguel Luiz Marun; COSTA, Miriam Brum da Silva. Gestão Participativa: A Trajetória no Brasil. 2009. **RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Niterói, v. 5, n. 5. 2009. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%205/Gestao.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2011.

PORTO, Luisa de Melo. O Uso da Intranet como Meio de Comunicação Interna: das origens às implicações na cultura das organizações. **Dissertação** (Mestrado em Comunicação) – PPGC/FAAC/UNESP, Bauru, 2008. 210p. Disponível em:

<[http://www.faac.unesp.br/posgraduacao/Pos\\_Comunicacao/pdfs/luisa\\_porto.pdf](http://www.faac.unesp.br/posgraduacao/Pos_Comunicacao/pdfs/luisa_porto.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2012.

PRADO, Carlos Roberto do. Estilo Gerencial Adotado pelos Gestores de Organizações Não-Governamentais - ONG's. In: Congresso Luso-Brasileiro de ciências Sociais, Coimbra, **Anais...** Coimbra, 2004. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/cprado.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2011.

PRATTES, Claudemir Marcos; PUSCH, Jaime. **As Entidades de Classe e a Ética Profissional**. Curitiba, 2007. (Cadernos do CREA-PR. n. 5.). Disponível: <[http://www.crea-pr.org.br/aaec/downloads/Caderno05\\_etica.pdf](http://www.crea-pr.org.br/aaec/downloads/Caderno05_etica.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2012.

PROJETO BEIRA DA LINHA. **Quem Somos**. João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://www.projetoibeiradalinha.org.br/index.php/home.html>>. Acesso em: 09 out. 2012.

QUEIROGA, Allyne Cristine de Casimiro; FREITAS, Lucia Santana. Modelos de gestão em Organizações Não-governamentais: da gestão original à gestão estratégica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Campus da Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/227\\_Artigo%20-%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

REAL, Mauro Côrte. **Gestão Empresarial**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2009. 164 p. Disponível em: <<http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/23949.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2011.

ROCHA, Roberto. A Gestão Descentralizada e Participativa das Políticas Públicas no Brasil. In: **RPCS - Revista Pós-Ciências Sociais**. São Luis, v. 1, n. 11, 2009. Disponível em: <[http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?view=article&catid=72%3Arevista-2009-numero-11-&id=318%3AA-gestao-descentralizada-e-participativa-das-politicas-publicas-no-brasil-resumo&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=114](http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?view=article&catid=72%3Arevista-2009-numero-11-&id=318%3AA-gestao-descentralizada-e-participativa-das-politicas-publicas-no-brasil-resumo&format=pdf&option=com_content&Itemid=114)>. Acesso em: 31 out. 2011.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações Organizacionais em Organizações Sem Fins Lucrativos: reflexos para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. cap. 8. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. p. 121-140.

RODRIGUES, Maria das Graças Villela. **Metodologia da Pesquisa Científica Elaboração de Projetos, Trabalhos Acadêmicos e Dissertações em Ciências Militares**. 3. ed. Rio de Janeiro: ESAO, 2006. Disponível em: <[http://pt.scribd.com/api\\_user\\_11797\\_Jos%C3%A9%20Miguel%20-%20jotaeme/d/7033278-Apostila-de-Metodologia-Da-Pesquisa-Cientifica](http://pt.scribd.com/api_user_11797_Jos%C3%A9%20Miguel%20-%20jotaeme/d/7033278-Apostila-de-Metodologia-Da-Pesquisa-Cientifica)>. Acesso em: 13 nov. 2011.

SANTOS, Andréa Cardoso dos et al. Gestão Participativa: Uma Alternativa Viável para o Século XXI. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Curitiba, **Anais...** Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR15\\_0343.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0343.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2011.

SANTOS, Camila Tais Moura dos et al. Discutindo Formas de Gestão Organizacional: a autogestão e a co-gestão. 2008. Faculdade Novos Horizontes/FNH, **Relatório Interdisciplinar** (em Administração), 2008. 47 p. Disponível em: <[http://www.unihorizontes.br/proj\\_inter20081/adm/autogestao\\_gestao.pdf](http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/autogestao_gestao.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2011.

SANTOS, Elisângela Roque dos. Comunicação Empresarial, Interatividade e Redes Sociais: estudo de caso da embrapa solos. **Dissertação** (Mestrado em Comunicação Social) – PPGCS/UMSP, São Bernardo do Campo – SP, 2011. 147p. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/895395/1/ELISANGELAROQUE.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

SANTOS, Joseane Dantas dos; RAMOS, Izabel Christina Baptista Queiróz. Ambev deve Pagar R\$ 1 milhão por Assédio Moral Coletivo. In: **Revista Consultor Jurídico**. Natal, n. 11.289, 2006. Disponível em: <[http://www.conjur.com.br/2006-ago-23/ambev\\_pagar\\_milhao\\_assedio\\_moral\\_coletivo](http://www.conjur.com.br/2006-ago-23/ambev_pagar_milhao_assedio_moral_coletivo)>. Acesso em: 17 jun. 2012.

SANTOS, Leane Mota Araújo dos. Estrutura de Organizações Sociais: adaptação aos projetos sociais ou às pressões institucionais? 2006. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - PPGA/UFRN, Natal, 2006. 152p. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp024591.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2011.

SILVA, Dirceu Pereira da. Avaliação da Qualidade em Serviços de Entrega em Domicílio no Setor Farmacêutico: uma aplicação do método servqual, usando a análise fatorial. 2005. **Dissertação** (Mestrado em Ciências) – PPGMNE/UFPR, Curitiba, 2005. 79p. Disponível em: <<http://www.ppgmne.ufpr.br/arquivos/diss/142.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005. 121p. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2011.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Rita Maria Silveira da. Gestão Participativa e Mudança Organizacional. In: LEITE, Francisco Tarciso (Coord.). **Por uma Teoria da Gestão Participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. cap. 3. Fortaleza: UNIFOR, 2000. p. 71-94.

SILVEIRA, João Serfim Tusi da et al. Avaliação da Ambiência Interna da Uri Santiago Através da Escala de Likert Modificada para Fins de Planejamento Estratégico. In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur, 10, 2010, Argentina, **Anais...** Argentina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em: <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/bd\\_documentos/coloquio10/173.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/bd_documentos/coloquio10/173.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2012.

SOUZA, Daniela Pires Teixeira de; SERRALVO, Flávia Silveira. Um Novo Modelo de Administração: o empreendedor corporativo. In: **RCFA - Revista Científica da Faculdade das Américas**. São Paulo, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.fam2011.com.br/site/revista/pdf/ed2/art7.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2011.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO. **Cartilha dos Direitos Trabalhistas**: eu e meu emprego. Ceará, 2011. 45p. Disponível em: <[http://www.trt7.jus.br/escolajudicial/files/casa\\_justica\\_cidadania/CARTILHA%20DIREITOS%20TRABALHISTAS%20FINAL\\_2011.pdf](http://www.trt7.jus.br/escolajudicial/files/casa_justica_cidadania/CARTILHA%20DIREITOS%20TRABALHISTAS%20FINAL_2011.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2012.

VASCONCELOS, Maria José Esteves de. **Pensamento Sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 7.ed. São Paulo: Papirus, 2002.

VENERI, Tadeu. **Assédio Moral**: subsídios para a Defesa dos Direitos do Trabalhador. Paraná, 2008. 81p. Disponível em: <[http://www.sindiseab.org.br/uploads/campanhas/cartilha\\_web\\_assedioMoral.pdf](http://www.sindiseab.org.br/uploads/campanhas/cartilha_web_assedioMoral.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

VIDAL, Francisco Antonio Barbosa et al. Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor. In: ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/52338631/GSA-2648>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

VIDAL, Ricardo. A Gestão Participativa na Organização Empresarial. In: LEITE, Francisco Tarciso (Coord.). **Por uma Teoria da Gestão Participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. cap. 4. Fortaleza: UNIFOR, 2000. p. 95-118.

VIVANCOS, Adriano Gameiro. Estruturas Organizacionais de Empresas Construtoras de Edifícios em Processo de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade. 2001. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – PPGECC/USP, São

Paulo, 2001. 182p. Disponível em:

<<http://fcardoso.pcc.usp.br/Disserta%C3%A7%C3%A3oAdrianoVivancos.pdf>>. Acesso em:  
10 abr. 2012.

-

## APÊNDICE A

### Questionário

Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, e visa analisar o modelo de gestão participativa na Organização Projeto Beira da Linha, na busca por saber como funciona na organização, pretendendo contribuir para o melhor funcionamento da mesma.

Os dados coletados serão exclusivamente para o trabalho de pesquisa, não necessitando da identificação de nenhum participante.

Desde já, agradeço pela gentileza de sua participação.

Brunária Leite.

#### 1 PERFIL SOCIAL

1.1 Sexo: F ( ) M ( )

1.2 Estado Civil

( ) Solteiro ( ) Casado  
( ) Divorciado ( ) Viúvo

1.3 Idade:

( ) Entre 18 e 33  
( ) Entre 34 e 49  
( ) Entre 50 e 65  
( ) Acima de 65

1.4 Função:

( ) Diretor Geral  
( ) Administrador Financeiro  
( ) Relações Públicas  
( ) Gerente de Pessoal  
( ) Coordenador Estratégico  
( ) Diretora Pedagógica

#### 2 ATIVIDADES NA ORGANIZAÇÃO

##### Tomada de Decisão

2.1 Todos os funcionários participam da tomada de decisão.

( ) Discordo Totalmente  
( ) Discordo Parcialmente  
( ) Não Concordo nem Discordo  
( ) Concordo Parcialmente  
( ) Concordo Totalmente

2.2 De que forma os funcionários participam das decisões? Pode marcar mais de uma alternativa.

( ) Caixa de sugestão  
( ) Concurso de idéias  
( ) Grupo de produtividade  
( ) Círculos de controle de qualidade  
( ) Co-gestão  
( ) Conselho de fábrica  
( ) Autogestão  
( ) Não participam  
( ) Outra (s): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 A cúpula estabelece políticas, diretrizes e controla os resultados.

( ) Discordo Totalmente  
( ) Discordo Parcialmente  
( ) Não Concordo nem Discordo  
( ) Concordo Parcialmente  
( ) Concordo Totalmente

2.4 Em casos emergenciais, somente a cúpula toma decisões.

( ) Discordo Totalmente  
( ) Discordo Parcialmente  
( ) Não Concordo nem Discordo  
( ) Concordo Parcialmente  
( ) Concordo Totalmente

**Relacionamento**

2.5 Na ONG ocorre disputa de cargo entre os membros.

- ( ) Discordo Totalmente  
 ( ) Discordo Parcialmente  
 ( ) Não Concordo nem Discordo  
 ( ) Concordo Parcialmente  
 ( ) Concordo Totalmente

2.6 A ONG trabalha com formação de equipes.

- ( ) Discordo Totalmente  
 ( ) Discordo Parcialmente  
 ( ) Não Concordo nem Discordo  
 ( ) Concordo Parcialmente  
 ( ) Concordo Totalmente

2.7 Todos os funcionários ficam sabendo dos problemas que ocorrem na ONG.

- ( ) Discordo Totalmente  
 ( ) Discordo Parcialmente  
 ( ) Não Concordo nem Discordo  
 ( ) Concordo Parcialmente  
 ( ) Concordo Totalmente

2.8 Através de que aspecto a organização demonstra valorizar o relacionamento entre os membros? Pode marcar mais de uma alternativa.

- ( ) Sinergia  
 ( ) Confiança mútua  
 ( ) Transparência  
 ( ) Amizade informal  
 ( ) Emprega o potencial criativo dos funcionários  
 ( ) Outro (s): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Comunicação**

2.9 A comunicação entre os membros ocorre em todos os sentidos (vertical e horizontal).

- ( ) Discordo Totalmente  
 ( ) Discordo Parcialmente

- ( ) Não Concordo nem Discordo  
 ( ) Concordo Parcialmente  
 ( ) Concordo Totalmente

2.10 Qual a ferramenta tecnológica que a ONG utiliza para facilitar a comunicação? Pode marcar mais de uma alternativa.

- ( ) *Intranet*  
 ( ) Celular  
 ( ) *SMS*  
 ( ) *Chat*  
 ( ) *E-mails*  
 ( ) Redes sociais  
 ( ) Outra (s): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Recompensa**

2.11 Qual a forma existente na organização para recompensar o funcionário? Pode marcar mais de uma alternativa.

- ( ) Elogio  
 ( ) Gratificação financeira  
 ( ) Destaque do nome nos murais da organização  
 ( ) Ganha presentes materiais  
 ( ) Não tem  
 ( ) Outra (s): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Punição**

2.12 Qual a forma de punição utilizada na organização? Pode marcar mais de uma alternativa.

- ( ) Fica sem gratificação  
 ( ) *Paga mico*  
 ( ) Demissão  
 ( ) Faz tarefas pesadas  
 ( ) Seu erro é exposto diante de todos da organização  
 ( ) Não tem  
 ( ) Outra (s): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_