



UNICEPLAC

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC

Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

**Administração Participativa e sua Influência no Clima
Organizacional: Uma Pesquisa Bibliográfica**

Brasília-DF

2020



UNICEPLAC

POLIANA DA SILVA SOBRINHO

**Administração Participativa e sua Influência no Clima
Organizacional: Uma Pesquisa Bibliográfica**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Dr. Marcel Stanlei Monteiro

Brasília-DF

2020



UNICEPLAC

POLIANA DA SILVA SOBRINHO

Administração Participativa e sua Influência no Clima Organizacional: Uma Pesquisa Bibliográfica

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 10 de julho de 2020.

Banca Examinadora

Dr. Marcel Stanlei Monteiro

Orientador

Prof. Examinador



UNICEPLAC

Resumo: Esse artigo se propõe a apresentar a Administração Participativa e sua contribuição no Clima Organizacional saudável e no desenvolvimento profissional do colaborador. A administração participativa é uma filosofia da Administração que preza pela participação dos funcionários na tomada de decisão e solução de problemas dentro das organizações, estimulando a valorização, a motivação e o sentimento de valia, o que resulta em um colaborador mais envolvido, comprometido e disposto a contribuir para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Empregados engajados desempenham suas tarefas com maior comprometimento, produzem bons rendimentos e buscam pelo desenvolvimento, alcance dos objetivos e resultados da empresa na qual fazem parte. O trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, baseado em ideias e pensamentos de conceitos autores, acerca da temática apresentada.

Palavras-chave: Administração. Clima Organizacional. Colaborador. Motivação. Participação. Produtividade.



UNICEPLAC

**Administração Participativa e sua Influência no Clima
Organizacional: Uma Pesquisa Bibliográfica**



UNICEPLAC

1. INTRODUÇÃO

A administração Participativa surgiu na Grécia, e ao longo dos anos se difundiu nas sociedades e no âmbito das empresas, estimulando a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões por meio de sugestões para as soluções de problemas, na conduta ética face o ambiente competitivo entre outros. Dessa maneira, a gestão participativa contribui entre outras coisas, com a promoção de um ambiente organizacional saudável, colaborativo e com equipes autogeridas.

Com base nisso, este trabalho tem o objetivo de apresentar a Administração Participativa e sua influência no clima organizacional com base literária. Para tanto, será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em destaque com a finalidade de explorar essa temática e extrair dela as informações sobre sua influência no clima organizacional.

A situação problemática desta pesquisa se refere a seguinte questão: com base na literatura, os desdobramentos sobre a administração participativa produzem motivação em seus colaboradores, no sentido de que eles se sintam valorizados pela organização? Em decorrência disso, estabeleceu-se como hipótese desta pesquisa a seguinte afirmativa: a de que os colaboradores que participam efetivamente dos processos de trabalho, ou mesmo que utilizam canais formais para colaborar com a administração da organização, entendem essa atmosfera empresarial como um fator que contribui positivamente com o clima organizacional.

Assim, em linhas gerais, destaca-se que a tradicional abordagem da administração participativa fundamenta-se no reconhecimento do capital humano existente nas organizações, cujo trabalho é responsável por realizar as diversas atividades existentes por meio de suas habilidades, atitudes e proatividade, contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais. Em outras palavras, essa é a justificativa de se realizar este trabalho sobre a temática da administração participativa.



UNICEPLAC

2. REFERÊNCIA TEÓRICO

2.1 História da Administração Participativa

De acordo com Bonome (2009, p.72) “a administração participativa é uma das ideias mais antigas da administração, que nasceu na Grécia, a mais de 2000 anos com a invenção da democracia”, influenciada pela necessidade das classes menos favorecidas em participar dos processos de criação e organização das cidades, o que até então era feito apenas por pessoas da aristocracia. Muito tempo depois, conforme Mendonça (1987 *apud* LAKATOS, 1997) a segunda Guerra Mundial também apresentou vestígios dessa administração participativa despertando de forma concreta a participação dos colaboradores nas resoluções dos problemas e tomada de decisões das organizações.

Para Chiavenato (2014) somente nos anos 60 foi que a administração participativa se difundiu por influência do pesquisador americano Rensis Likert que desenvolveu um trabalho onde comparava a administração tradicional com a participativa, resultando em um modelo administrativo, definido por quatro perfis organizacionais:

O primeiro Sistema denominado como Autoritário-coercitivo Chiavenato (2014) diz ser um sistema autocrático e forte, que controla a organização de maneira rígida, ele o sistema mais duro.

No que se refere ao segundo Sistema que é o Autoritário-benevolente, Chiavenato (2014) afirma ser um sistema autoritário que constitui uma variação do Sistema 1, na verdade, ele é um sistema 1 mais tolerante e menos rígido.

Já o terceiro Sistema que é o Consultivo, Chiavenato (2014) descreve-o sendo o sistema que está mais próximo do lado participativo do que do lado autocrático e impositivo, como nos sistemas anteriores.

O último e quarto Sistema é o participativo, nele Chiavenato (2014) diz ser o sistema administrativo democrático por excelência, sendo considerado o mais aberto de todos os outros, tendo como principais características: Processo decisório, onde as decisões são realizadas em conjunto, a comunicação é de forma clara e transparente fluindo em todos os sentidos das organizações, nele existe um relacionamento interpessoal baseando-se em confiança mútua entre as pessoas, trabalho em equipe. Nesse sistema as pessoas se sentem responsáveis pelo que fazem em todos os níveis organizacionais. As recompensas são



UNICEPLAC

simbólicas e sociais de caráter material e salarial. Já as punições são raras, e quando acontecem são definidas pela equipe. Chiavenato (2014, p. 335).

Por fim, Chiavenato (2014, p. 338) diz que com esse trabalho o pesquisador Likert concluiu que “quanto mais o estilo administrativo da empresa se aproximar do Sistema 4, maior será a probabilidade de alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.”.

2.2 Conceito da Administração Participativa

A administração participativa para Bonome (2009) é um processo organizacional de tomada de decisões onde os recursos e as responsabilidades sejam compreendidos em todos os níveis hierárquicos. É garantir que as decisões sejam feitas pelas pessoas certas. É uma filosofia ou administração de pessoas que valoriza a capacidade de tomada de decisões e solução de problemas.

Em relação a questão conceitual, Cunha (2009) afirma que a administração participativa é uma prática administrativa que presume as necessidades pessoais de cada indivíduo, como o envolvimento, participação em grupos onde é possível ter o importante poder de decisão, contribuir com o aumento da eficácia dos processos. Além disso, a administração participativa permite uma melhoria no clima organizacional, alcance das necessidades da organização, atingimento de metas e resultados e conseqüentemente aumento dos lucros. Em continuidade ao conceito, Chiavenato (2005) diz que a administração participativa é uma combinação de recursos organizacionais, humanos, financeiros, materiais e tecnológicos que juntos, trabalham para o alcance dos objetivos e desempenho excepcional. Compartilhando dessa mesma ideia, Bonome (2009) declara que a administração participativa é a oportunidade que as pessoas possuem de influenciar em decisões que as afetarão, sejam elas em maior ou menor escala, é a valorização da experiência do colaborador.

Quanto às organizações, Chiavenato (2005) contribui dizendo que a administração participativa é a democracia organizacional que envolve o empoderamento e parceria, podendo ser utilizada até mesmo como a cura do baixo moral e baixa produtividade. A principal característica da administração participativa é o uso da tomada de decisão coletiva, onde os colaboradores compartilham de um significativo grau de decisões com seus superiores. O autor deixa claro que essa administração não é adequada para todas as organizações.



UNICEPLAC

Para Bonome (2009) a administração participativa tem se fortalecido nas últimas décadas e isso se deve, a velocidade das mudanças, ao alto nível de conhecimento, aumento das comunidades, fatores consideráveis para o envolvimento dos funcionários na gestão das empresas. Para o autor, o que se pretende alcançar com a administração participativa é uma maior competitividade por meio da cooperação e redução de conflitos; satisfação das pessoas, aumento no potencial dos envolvidos, diminuição da alienação e também responsabilidades sociais para a empresa.

2.3 Administração Participativa e os Colaboradores

Para Bonome (2009) administrar participativamente significa compartilhar decisões que influenciam a empresa de um modo geral, não somente aos funcionários, mas também clientes, fornecedores e eventualmente distribuidores e associados.

Conforme Chiavenato (2004) as pessoas dentro do processo de administração participativa, são vistas como parceiras das organizações. Além disso, o autor afirma que elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e que sobretudo, representam o maior e mais importante aporte que uma organização pode ter, que é a inteligência. E é no ambiente organizacional que elas desenvolvem suas competências. O autor, continua a dizer que em meio ao avanço tecnológico, o recurso mais importante já não é o capital financeiro mas sim o capital intelectual baseado no conhecimento, ou seja, o recurso mais valioso de uma organização não é o dinheiro, mas sim, o conhecimento.

Em relação a tomada de decisão, Chiavenato (2004, p.275), afirma que a “Administração Participativa é o uso de tomada de decisão conjunta”. Atrelado a esse conceito Marques *apud* FERREIRA (2006) declara que a participação é fruto de uma tendência que permite a exposição de pensamento/ideias, diminuição de alienação e melhoria contínua do trabalho.

Para Bonome (2009) o processo de tomada de decisões consiste em consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, afim de encontrar soluções de problemas no local de trabalho. O resultado dessa ação é adquirir equipes e pessoas autogeridas, que por si sós, são capazes de resolver problemas e tomar decisões.

2.4. Motivação

Maximiano (2008) declara que o desempenho no trabalho é o resultado que uma



UNICEPLAC

pessoa alcança através da aplicação de um esforço, se torna positivo quando esse resultado atinge a própria pessoa, ou a organização na qual trabalha. Esse desempenho é influenciado por uma força chamada motivos, ou seja, são essas forças que produzem a motivação. Para ele o processo de motivação é incentivado e estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Quanto a definição, o autor diz ser “um estado psicológico de disposição, interesse o vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. MAXIMIANO (2008, p. 179).

A motivação para o trabalho de acordo com Maximiano (2008) é o resultado de uma relação entre os motivos internos das pessoas e os motivos externos ligados ao ambiente.

Os motivos internos segundo Maximiano (2008) são necessidades, valores e habilidades das pessoas, que fazem com que cada um seja capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por determinadas coisas e não outras; valorizar alguns comportamentos e desprezar outros. No que se refere aos motivos externos o autor afirma que são impulsos ou incentivos que o ambiente oferece. Eles satisfazem as necessidades, despertam interesse ou recompensas almeçadas. O que a pessoa desenvolve, são motivos externos, o ambiente em que o trabalho é desenvolvido, as recompensas, os valores do meio social, além de outros.

2.4.1 Teoria das necessidades

Para MAXIMIANO (2008, p. 181) o comportamento humano é motivado por necessidades “as teorias a respeito das necessidades humanas fornecem a primeira explicação importante sobre o papel dos motivos internos na motivação”. A teoria das necessidades humanas está fundamentada nos motivos do comportamento humano do próprio indivíduo, sua motivação e comportamento é derivada de forças que existem dentro dele. A teoria mais conhecida de Maslow se baseia na hierarquia das necessidades humanas (CHIAVENATO, 2005).

2.4.2 Hierarquia de Maslow

A teoria das necessidades humanas abordada por Maximiano (2008) foi desenvolvida por Abraham Maslow, que organizou de maneira hierárquica as necessidades básicas que levam a motivação. Essas necessidades foram divididas em formato de pirâmide e em cinco categorias.

Segundo Maximiano (2008), na base da pirâmide (categoria 5) encontram-se as



UNICEPLAC

necessidades fisiológicas. São necessidades primárias que dizem respeito à sobrevivência, onde as pessoas procuram atendê-las antes mesmo de se preocuparem com os demais. No nível seguinte (categoria 4), Maximiano (2008) diz que estão as necessidades de segurança. Também relacionada a sobrevivência do indivíduo. Preocupação em segurança de modo geral, física, profissional, familiar e etc.; Quanto às necessidades sociais (categoria 3), Maximiano (2008) afirma que estão relacionadas ao convívio social do indivíduo: amor, afeição, amizade e etc. Nessa categoria a aceitação por parte dos companheiros, pode levar o colaborador a adaptação social ou não; A penúltima necessidade é a de estima (categoria 2), Maximiano (2008) declara que tal necessidade está associada a autoconfiança, autoestima, aprovação social e respeito dos outros; No topo da pirâmide está a auto realização (categoria 1), para Maximiano (2008) essas necessidades estão relacionados com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo.

2.4.3 Teorias X e Y de Douglas McGregor

Para Cury (2007) as teorias X e Y desenvolvidas por Douglas McGregor, se baseiam em demonstrar a possibilidade de administrar a produtividade humana nas organizações, bem como observar o comportamento humano dentro delas.

Na teoria X, Cury (2007) destaca que o empregado é motivado por dinheiro, vantagens do emprego e medo de punições. A maioria das pessoas preferem ser dirigidas, não assumem responsabilidades, relativamente não tem ambição e buscam acima de tudo por segurança. Dessa forma, o salário passa ser o único estímulo válido.

Cury (2007) descreve a teoria Y sendo o processo mais dinâmico, de oportunidades e desenvolvimento humano. O autor afirma que essa teoria é convicta que na organização a colaboração humana é um potencial representado pela força de trabalho. Nela, os colaboradores possuem uma maior liberdade, atuam com responsabilidade, maturidade e criatividade, participam da tomada de decisões, tornando significativos seu desempenho organizacional.

2.5 Liderança Participativa

Hunter (2004) define a liderança como a habilidade de influenciar pessoas a desenvolverem suas atividades com gozo visando atingir aos objetivos de um bem comum. Segundo Yukl (2002, *apud* Pugas, F, H, P, 2017, p.5) a liderança participativa é dita como



UNICEPLAC

sendo antecedente ao comportamento inovador no trabalho, sendo este afetado pela motivação de cada indivíduo, podendo ser exercida de diversas maneiras, como consultas aos subordinados, decisões em conjunto e delegação de responsabilidades. Na relação entre liderança e motivação (CHIAVENATO, 2005, p. 215) diz que o líder deve conhecer o potencial dos seus colaboradores e deve saber recolher do ambiente de trabalho as condições necessárias para elevar a satisfação profissional.

2.6 Clima Organizacional

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional representa o ambiente psicológico e social que existe nas organizações é ele quem instrui o comportamento dos funcionários. No que se refere a definição, Ferreira (2013), define o Clima Organizacional como sendo o resultado do estado de espírito ou grau de satisfação das pessoas, que predominam o ambiente em que estão envolvidas. A autora resume o clima sendo a percepção dos funcionários em relação a vários fatores presente na organização e se os satisfazem ou não.

Chiavenato (2014) acredita que o clima organizacional influencia a motivação, o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente atinge a satisfação no trabalho. Para ele, o clima gera aspirações e expectativas nas pessoas, elas também esperam recompensas, contentamentos e até frustrações. Quando as expectativas são positivas tendem a elevar a motivação dos colaboradores. Robbins (2002) acredita que funcionários satisfeitos, motivados tendem a falar bem da organização, contribuir e ir além das suas atribuições regulares, superar expectativas em relação ao seu trabalho, por querem experiências positivas.

Em paralelo a essa afirmação, Garcia (2011) afirma que as pessoas que fazem parte da organização contribuem para um desenvolvimento de um Clima Organizacional favorável que conduz a bons resultados. O autor acredita que a organização que conta com colaboradores motivados e satisfeitos, dificilmente terá um clima organizacional ruim, pois, quando as pessoas estão felizes, o clima é favorável e harmônico, e isso afeta de forma positiva suas atividades, e a partir disso, o colaborador sente-se motivado a contribuir com o sucesso da organização.

Segundo Fiorelli (2004), as pessoas trazem para dentro da organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, conceitos e experiências anteriores. O indivíduo influencia a organização, mudando seus comportamentos, atitudes, visão como consequência do seu desempenho e experiências tidas anteriormente.



UNICEPLAC

Por fim, Chiavenato (2008) diz que as organizações dependem das pessoas para proporcionar o planejamento e organização necessária, para dirigir, controlar e fazê-las operar e funcionar.

3. METODOLOGIA

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a metodologia se baseia em estudar, compreender e avaliar métodos para desenvolver uma pesquisa. Em um nível aplicado, a metodologia examina, descreve, e avalia técnicas de pesquisa que promovem a coleta e o processamento de informações, que buscam o encaminhamento e a solução de problemas ou questões da investigação. Por outro lado, Gil (2008) considera a ciência como uma forma de conhecimento que tem por objetivo desenvolver leis que reagem aos fenômenos. Para o autor, a ciência é uma forma de conhecimento que pode ser caracterizada como: objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível.

No que se refere a Pesquisa Bibliográfica, Gil (2008) afirma que é desenvolvida a partir de materiais existentes, desenvolvidos principalmente por livros e artigos científicos.

Com base nas contribuições dos autores, a metodologia deste trabalho consiste em Pesquisa bibliográfica, com o objetivo de descrever e apresentar a Administração Participativa e sua influência no clima organizacional. A fim de responder o objetivo proposto, as fontes de pesquisas utilizadas foram: Livros, artigos, e-books que tratam do assunto abordado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O que se argumenta nessa pesquisa é que o uso da administração participativa influência no clima organizacional. Desse modo, a partir do método de pesquisa utilizado foi possível verificar que o envolvimento dos colaboradores nas principais decisões é de grande valia para o desenvolvimento das organizações e de seus funcionários, ao notarem que suas contribuições são consideradas importantes para a melhoria dos processos o colaborador se sentirá parte dela. Esse sentimento de valia resultará em funcionários valorizados e motivados, e, conseqüentemente afetará o clima da organização. Como dito por Chiavenato (2008), o clima compõem a qualidade do ambiente da empresa, influencia e gera motivação, o desempenho pessoal e a satisfação no trabalho. No que se refere aos



UNICEPLAC

fatores motivacionais, eles estão presentes nas organizações e uma das maneiras de excitar as pessoas e fazer com que se sintam valorizadas é promovendo a Administração Participativa. A motivação no trabalho segundo de Maximiano (2008) no que se refere a motivos internos, são aqueles que buscam desenvolver valores e habilidades das pessoas, que fazem com que se sintam capazes de realizar tarefas; se sintam autônomas nos seus processos de trabalho.

A administração participativa fundamenta-se no reconhecimento do capital humano existente nas organizações, fator importante que torna um diferencial competitivo, visto que empresas que investem no desenvolvimento e no talento de seus funcionários, consegue mantê-los motivados, agregando maior valor a empresa em que fazem parte. Como diz Chiavenato (2008) o recurso mais importante já não é o capital financeiro mas sim o capital intelectual baseado no conhecimento. o recurso as pessoas dentro do processo de administração participativa são vistas como parceiras das organizações.

5. CONCLUSÃO

A escolha da temática que foi trabalhada durante a produção desta pesquisa refere-se a Administração Participativa. Dessa forma pode-se concluir, com base na literatura referente que, a Administração Participativa é um processo de gestão que contribui para um ambiente organizacional saudável e produtivo. Segundo Maximiano (2008) ela aprimora a satisfação e a motivação para o trabalho auxiliando para o melhor desempenho das organizações. Conclui-se também que, o que interfere no desempenho e clima organizacional de uma empresa, está relacionado ao comprometimento das pessoas, de modo que, implementar um conjunto de ações que coloquem o ser humano no alvo das decisões é necessário para se conseguir tal ambiente, Bastos (2000).

No que se refere ao problema desta pesquisa, com base na literatura pode-se afirmar que a administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho, Maximiano (2008), uma vez que lhes são dados a oportunidade de demonstrar seus conhecimentos, competências, solução de conflitos e participação na tomada de decisão. Em paralelo a essa afirmação, pode-se dizer que a hipótese dessa pesquisa foi confirmada, pois a administração participativa reconhece o capital humano existente nas organizações como sendo o responsável por realizar as diversas atividades por meio de suas habilidades, atitudes e proatividade – contribuindo, assim para o alcance dos objetivos organizacionais.



UNICEPLAC

6. REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil**. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, edição especial, p. 117-140, 2000.

BONOME, João Batista Vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba IESDE Brasil S. A, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Elsevier Editora Ltda, 2004.

_____, **Administração nos novos tempos**. Elsevier Editora Ltda, 2005.

_____, **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____, **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri - SP: Manole Ltda, 2014.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca Reis; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

GARCIA, Elisandra Manuela T. **Motivação e clima organizacional: O caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo**. 2011. 85 f. Monografia (Licenciatura em Relações



UNICEPLAC

Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociedade da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio C. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PRODANOV, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUGAS, Maurício; FERREIRA, Heitor; HERRERO, Eliane; PATA, Leandro. **Mensuração da relação entre o comportamento inovador, contatos externos, liderança participativa e resultados inovadores: Um estudo exploratório por meio de equações estruturais**. FGV: Fundação Getúlio Vargas, 2017. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/mensuracao_da_relacao_entre_o_comportamento_inovador_con.pdf. Acesso em: 18 de jun. de 2020.