



Faculdade de Pindamonhangaba



Ana Rita Felizardo de Oliveira

Samantha Castilho Dias

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA PARA O
SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES**

Pindamonhangaba

2017



Faculdade de Pindamonhangaba



Ana Rita Felizardo de Oliveira

Samantha Castilho Dias

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei

Pindamonhangaba

2017

Felizardo de Oliveira, Ana Rita; Castilho Dias, Samantha
A contribuição da gestão participativa para o sucesso das organizações
/Ana Rita Felizardo de Oliveira; Samantha Castilho Dias/
Pindamonhangaba-SP : Faculdade de Pindamonhangaba, 2017.

18f.

Artigo (Graduação em Administração) Faculdade de Pindamonhangaba-SP
Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei.

1 Administração Participativa. 2 Modelo de Gestão. 3 Resultados.

I A contribuição da gestão participativa para o sucesso das organizações. II Ana Rita Felizardo de Oliveira; Samantha Castilho Dias.



Faculdade de Pindamonhangaba



Ana Rita Felizardo de Oliveira

Samantha Castilho Dias

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Resumo

A administração participativa é considerada como um instrumento de caráter estratégico com o objetivo de criar melhores condições para que uma empresa cumpra melhores resultados relevantes. Algumas empresas se tornaram referências nesse modelo de gestão, e elas são objetos deste presente artigo. Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, pois é desenvolvida com material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos e, exploratória pois visa explicitar um problema e proporcionar maior familiaridade com o mesmo. Considerou-se que a gestão participativa presente em algumas empresas é capaz de trazer benefícios importantes aos colaboradores e representar efetividade nos resultados das empresas que a adotam.

Palavras-chave: Administração Participativa. Modelo de Gestão. Resultados.

Abstract

Participatory management is considered as a strategic instrument with the objective of creating better conditions for a company to fulfill better and relevant conditions and results. Some companies have become references in this management model, and they are objects of this article. It was a bibliographical research because it is developed with already elaborated material, constituted of books and scientific articles and, exploratory because it aims to explain a problem and to provide greater familiarity with it. It was considered that the participative management present in some companies is able to bring important benefits to the employees and to represent effectiveness in the results of the companies that adopt it.

Key-Word: Participative Administration. Management model. Results.

1. Introdução

A Administração Participativa pode ser vista como um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar obtendo por meio dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Esse modelo de gestão pode ser caracterizado como um poderoso instrumento de caráter estratégico. Tem por objetivo criar melhores condições para que a empresa aperfeiçoe seus resultados.

Dentre as vantagens da gestão participativa observa-se que os colaboradores que fazem parte do processo se comprometem diretamente com os resultados da empresa. Outro ponto positivo é o crescimento das pessoas dentro da organização visto que o conhecimento é compartilhado e há o constante desenvolvimento profissional.

Algumas das empresas que são referências nesse modelo de gestão implantam diversos instrumentos para alcançar o sucesso nos resultados, tais como: fóruns de liderança; círculos de controle e de qualidade; programa de participação nos lucros; tratamento diferenciado de funcionários.

Por fim, há diversos exemplos de empresas como as citadas neste artigo que apresentam sucesso e efetividade em seus resultados mediante a implementação da gestão participativa. Nesse contexto, há um nível elevado de satisfação dos funcionários, estes que se comprometem com os resultados da empresa em um modelo em que todos ganham.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Conceitos de Gestão

Para Faria (2009) sob a ótica da administração empresarial, o conceito de gestão está relacionado com o conjunto de recursos e aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir. Nesse contexto, o processo de gestão é uma função orgânica básica da administração. O autor ilustra no Quadro 1 abaixo os tipos de gestão

Quem administra	Como Administra		
	Isoladamente	Em Grupo	Coletivamente
Um	Heterogestão Absoluta ou Monárquica	Gestão Participativa Consultiva	Gestão Participativa representativa
Poucos	Heterogestão Relativa ou Oligárquica	Gestão Participativa Grupal	Gestão Cooperativa ou Associativa; Gestão Solidária
Muitos	Gestão Anárquico-individualista ou Oclocrática (sob o comando das massas)	Cogestão	Autogestão; Autoadministração; Gestão Democrática

Quadro 1. Modelo básico de tipos de gestão

Fonte: Faria (2009)

Para afirmação de conceitos, Assunção (2007) complementa que há dois modelos básicos de administração, que usam em doses diferentes esses ingredientes: o modelo diretivo (ou diretivo-autoritário) e o modelo participativo (ou consultivo-participativo).

Modelo Diretivo: usa predominantemente a autoridade formal e seus mecanismos, para obter a obediência. Nas organizações que adotam o modelo diretivo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada. O chefe não pode ser questionado e dispõe de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel, sendo que as organizações que seguem tal modelo classificam-se também como mecanicistas.

Modelo Participativo: predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior e imposta de fora para dentro da pessoa por meio de regulamentos, nesse modelo as organizações são classificadas como orgânicas.

2.1.1 Gestão Participativa

Na visão de Leite (2000), a administração participativa tem como objetivo aglutinar pessoas em organização com cooperação mútua, com o intuito de se alcançar à missão e os objetivos da unidade de produção de bens e serviços, para satisfazer as necessidades da humanidade, individual e coletivamente.

Já para Predebon e Sousa (2013, *apud* MARQUES e PRIORI, 2014) a Gestão Participativa pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo. Dependendo da forma de como se administra, ou das pessoas que administram, a Gestão Participativa acontece das formas: consultiva, grupal ou representativa.

Maranaldo (1989, *apud* PEREIRA, 1995) coloca a Administração Participativa como um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (Capital, Informação e Recursos Humanos), obtendo, por meio dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Seguindo este conceito, antes de implantar um processo participativo numa empresa, é necessário harmonizar três aspectos:

- Seus sistemas (produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros): se há conflitos de estilos diferentes de gestão entre estes sistemas, é difícil implantar a gestão participativa numa empresa;

- Condições organizacionais: é preciso flexibilizar a estrutura organizacional, com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis;
- Comportamentos gerenciais: certamente é o mais importante dos três, pois os gerentes serão os principais mobilizadores das pessoas para o processo participativo.

O autor ainda expõe que há dois pilares que sustentam a gestão participativa, sendo:

- Participação de todos: a princípio nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. No entanto, isto implica num grande risco para a empresa; a gestão participativa pode transformar a empresa numa "assembleia geral permanente", ou seja, resvalar a participação para o "assembleísmo" ou "democratismo". Daí, a importância do segundo pilar que vai sustentar a gestão participativa, analisado a seguir;
- Comprometimento total com os resultados: este aspecto garante que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem conseguidos pela equipe ou pela empresa. Este comprometimento é uma das características mais importantes da administração participativa, pois disciplina a atuação individual de cada pessoa, evitando o risco de pender para o "assembleísmo".

Por fim, a administração participativa pode ser caracterizada como um poderoso instrumento de caráter estratégico. Ela se baseia na equitativa convergência de interesses tendo como objetivo criar melhores condições para que a Organização cumpra seu papel social e produza resultados adequados a seus propósitos.

2.1.2 Gestão Diretiva x Gestão Participativa

A **Administração Diretiva** consolidou-se nas organizações modernas com as proposições de pioneiros como Taylor, Ford e Fayol, que enfatizam o papel do gestor e a padronização do comportamento dos funcionários.

Nesse modelo, os funcionários, geralmente, fazem sempre a mesma tarefa, os cargos de trabalho são rigidamente estruturados; e toda iniciativa depende dos gestores e especialistas.

Já no modelo de **Administração Participativa** existe uma filosofia que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões. A participação aproveita o potencial das pessoas e contribui para aumentar a qualidade das decisões e a motivação das pessoas.

A consolidação de ambos os modelos pode ser definida pelos perfis pessoais dos envolvidos. Por exemplo, quanto mais forte a autoridade dos superiores, mais diretivo é o modelo; e quanto mais evidentes a autonomia e a participação nas decisões, mais participativo é o modelo.

2.1.3 Etapas da Gestão Participativa

Chiavenato (1999) contextualiza que a administração é uma das mais importantes áreas da atividade humana, visto que ela possibilita tomada de decisão, coordenação de diversas atividades, gerenciar pessoas, avaliar desempenhos e resultados, alocação de recursos, etc.

Assim a gestão participativa diminui o desperdício de tempo e dinheiro, antecipando as condições de competitividade da empresa, nesse contexto ela sempre estará à frente dos concorrentes ao passo que os processos são mais dinâmicos e eficientes por poderem contar com a competência de todos os colaboradores.

Para alcançar tais objetivos o modelo de Gestão Participativa segue algumas etapas descritas por Freitas (1991, *apud* PEREIRA, 1995) conforme abaixo:

1ª Etapa: Conscientização pelos dirigentes da necessidade da mudança do comportamento: esta é de cima para baixo ("top-down").

2ª Etapa: Treinamento para sensibilização dos dirigentes, gerentes e equipes.

3ª Etapa: Quebra da rigidez hierárquica, visando abrir espaços para os grupos a serem criados.

4ª Etapa: Análise sociológica dos grupos de trabalho e desenho do sociograma dos diversos canais informais, visando facilitar a comunicação entre as pessoas.

5ª Etapa: Treinamento para o trabalho em grupo, visando reeducar todas as pessoas para o trabalho coletivo, o que implica numa nova cultura.

6ª Etapa: Incentivo à criatividade individual e grupal, visando estimular a busca de soluções inovadoras para os problemas da empresa.

7ª Etapa: Treinamento intensivo para o trabalho cooperativo, visando buscar a realização de metas grupais.

8ª Etapa: Criação de grupos de estudos e de trabalho, de acordo com os objetivos a serem buscados.

9ª Etapa: Planejamento das metas e objetivos da empresa, visando engajar as pessoas no cumprimento dos resultados a serem buscados coletivamente.

10ª Etapa: Implantação e acompanhamento dos resultados, com atenção especial sobre as resistências ao estilo participativo. Uma vez implantada a gestão participativa, um dos resultados que provavelmente a empresa conseguirá será a mudança na sua relação com os empregados: de uma relação empregatícia, passará a ser uma relação de parceria.

Cumprindo as etapas e inserindo a gestão participativa, Andrade (2008) caracteriza que a importância que cada colaborador tenha oportunidade, interesse, capacidade e dedicação no desempenho de seu papel buscando satisfação em suas atividades. Sua criatividade estará diretamente ligada à solução para determinados problemas. O papel do administrador é informar, apoiar, orientar e facilitar o trabalho em grupo e para tal, se faz fundamental que haja uma comunicação clara e um bom entendimento em relação a todas as informações relevantes sobre o alcance dos objetivos.

2.1.4 Implantação Participativa da Gestão

Para que a gestão participativa tenha bons resultados, as organizações devem encontrar um consenso para que os processos sejam perfeitos o que resultará em menos processos burocráticos e mais dinamismos.

A gestão participativa depende estreitamente da cultura e clima organizacional da empresa, de forma que a cultura deva ser mais voltada para um ambiente dinâmico, orgânico e que influencie a participação e desempenho individual.

Sendo que a figura dos gestores e dos líderes ainda é bem preservada, nas organizações de forma que esses atores são impulsionadores e promovedores de uma atitude mais agregadora e participativa.

A delegação é outra característica, é necessário que haja delegação para uma manutenção da cultura de gestão participativa, e ainda para que haja um maior trabalho em equipe e responsabilidade individual.

A ferramenta brainstorming, que é uma ferramenta da qualidade e que pode caber em diversas situações que farão com que os colaboradores expressem o que sentem, o que desejam para o futuro da organização na formação de ideias. Para isso, reúna os colaboradores com o propósito de fazer com que ideias sejam geradas para resolução de determinados problemas até encontrar ideias cabíveis. O importante nesse processo é que as ideias sejam recolhidas de forma democrática sem críticas.

Outra ferramenta é o Empowerment, que surgiu como a ‘Potencialização dos Talentos das Pessoas’. Os Estados Unidos começou a utilizá-lo nos anos 70, em meados dos anos 80, as empresas começaram a aplicá-lo, onde passaram a ter a visão de que o sucesso pode vir de uma gestão participativa, desta maneira os resultados cresceram positivamente em seus clientes internos e externos.

Duarte (2007) ressalta que o Empowerment está baseado em três pilares:

1. Visão do futuro: desejar, imaginar o amanhã ideal e lutar por isso.
2. Assumir o poder: acreditar que todos podem contribuir para a melhoria e que todos podem ajudar na construção deste futuro.

3. Apropriar-se: no sentido de sentir-se responsável por tudo que diga respeito às metas traçadas.

Essa ferramenta é a busca pela parceria entre líderes e liderados, viabilizando o crescimento das pessoas e por consequência da organização.

2.1.5 As vantagens e dificuldades da Gestão Participativa

Para uma reflexão das vantagens e dificuldades da Gestão Participativa O Quadro 1 adaptado de Nunes (2011) expõe as vantagens:

Vantagens	Descrição
Enriquecimento de informações ao gestor	<p>A participação coletiva é capaz de gerar distintos contextos sobre um mesmo assunto, fornecendo ao gestor o poder de escolha, e uma visão apurada dos especialistas de cada setor de atuação.</p> <p>A participação de um número maior de colaboradores com níveis de conhecimento diferenciado e visão de ângulos distintos enriquece como um todo o processo e é capaz de gerar alternativas para o alcance dos resultados da empresa.</p>
Conhecimento dentro para fora	<p>Colaboradores possuem um conhecimento maior sobre o processo operacional da empresa, seus pontos fortes e fracos. O gestor deve então entender cada ponto de vista, ao passo que só ele possui uma visão do todo, porém deve ressaltar a participação de cada pessoa, como partes que se somam.</p> <p>O intenso conhecimento da empresa é importante, relevando suas características culturas e particularidades visto que estas têm influência sobre os resultados da organização.</p> <p>Consultores detém conhecimento de mercado, ferramentas de gestão, entre outras, porém o conhecimento do cotidiano adquiridos pelos colaboradores podem ser considerados mais</p>

		importantes.
Aumento dos resultados		Outro ponto importante da administração participativa se diz respeito ao envolvimento dos funcionários com os resultados, por se sentirem parte dos processos e das ideias havendo um aumento da motivação, visto que diferentemente de se receber uma ordem de um superior, o colaborador auxilia na construção de uma solução.
Aprendizado colaborativo		O aprendizado mútuo e a troca de conhecimento resultante da administração participativa geram um crescimento coletivo. Tal compartilhamento do conhecimento faz com que os profissionais estejam em constante desenvolvimento profissional.

Quadro 1: Vantagens da administração participativa

Fonte: Adaptado de Nunes (2011)

O Quadro 2 adaptado do mesmo autor expõe:

Desvantagens	Descrição
Dificuldade na implementação e acompanhamento	É fato que a liderança da organização deve incentivar a administração participativa e ter o preparo suficiente para ouvir o que os colaboradores tem a dizer sobre a empresa, não deve haver represálias e nem perseguições além de, sob hipótese alguma, desprezar as ideias apresentadas mesmo que estas não sejam aproveitadas num primeiro momento. Se um colaborador apresentar uma ideia, caso seja interessante deve-se aproveitá-la e reconhece-la. No caso da ideia não ser tão interessante é fundamental convidar o colaborador a melhorá-la e; por fim se a ideia for ruim deve haver estímulo para que o colaborador tente novamente. Deve haver o desejo da liderança em ter em sua empresa esse modelo de gestão caso contrário deve-se buscar outros.
Dificuldade na qualidade dos	Para que o modelo funcione se faz importante que as pessoas sejam competentes e façam a diferença. Ouvir sugestões com

colaboradores	pouco nível de conhecimento ou que em nada agregam para o crescimento da empresa, não auxiliam no modelo. Assim a empresa tem o papel de contratar bem além de capacitar seus colaboradores, visto que uma equipe capaz contribui com a administração participativa.
Falha na comunicação	Nesse modelo a comunicação deve ser clara e objetiva visto que saber comunicar internamente faz com que os objetivos sejam compreendidos por todos os níveis hierárquicos e que sejam evitadas informações distorcidas. Nas empresas nem sempre a comunicação é clara para todos, assim o que foi solicitado ou as ideias expostas podem não ser entendida integralmente e assim há falhas no que se espera conseguir. Essa falha na comunicação prejudica muito a administração participativa e o alcance dos resultados.
Disputa entre colaboradores	Quando se dá abertura aos colaboradores deve-se evitar a disputa por poder e também a vaidade nos colaboradores. Estes quando contribuem com alguma ideia devem saber que esta é coletiva e importante para os resultados coletivos e não para conquistas individuais. Disputas por cargos e promoções pode se tornar um fator que corroa o ambiente da empresa e a leve ao fracasso.

Quadro 2. Desvantagens da administração participativa

Fonte: Adaptado de Nunes (2011)

3 Método

Este estudo constitui-se de uma revisão de literatura no qual realizou-se uma consulta a livros periódicos e por teses e artigos científicos selecionados por meio de banco de dados de universidades de grande relevância. Referente ao estudo de caso foi utilizado análises efetuadas por outros autores de empresas que são destaques no que tange a Administração Participativa. Nesse contexto, foram destacadas para fazer parte desse artigo as empresas Marisol S.A, Mormaii e Semco S.A. Quanto a essas empresas

foi buscado em suas páginas na internet informações da empresa além dos relatórios econômico e financeiros com o objetivo de subsidiar os estudos efetuados.

4 Estudo de Caso

Finalizada a fundamentação teórica, o estudo de caso apresenta empresas conceituadas e com resultados consolidados no mercado que impõe em sua administração a gestão participativa. Serão apresentados os casos das empresas Marisol S.A, Mormaii e Semco S.A.

Ressalta-se que a apresentação dos casos das empresas abaixo relacionadas provém de estudos já realizados por outros autores e descritos nas referências bibliográficas.

4.1 O caso Marisol S.A

A Marisol S.A. é uma das grandes empresas de destaque no setor do vestuário brasileiro. Possui atualmente duas unidades industriais nos estados de Santa Catarina e Ceará. Fundada em 1964, a empresa se renova constantemente, sempre valorizando as pessoas, em busca de um crescimento com marcas fortes e relevantes. É uma empresa de vanguarda que procura antecipar tendências, ousa, inova e faz a diferença na vida de seus clientes, consumidores, fornecedores e sobretudo na vida de seus Colaboradores, respeitando todos.

A partir da década de 90, a Marisol S.A. decidiu implantar um modelo de gestão participativa. Com o trabalho focado na gestão de pessoas, o gerente de recursos humanos.

Com a implementação desse modelo de gestão, há a criação de comitês onde as decisões são avaliadas e condensadas, facilitando a deliberação da diretoria, e que posteriormente, compartilha as decisões por todos na empresa.

Em 2017, o ambiente do negócio permanece receptivo no que diz respeito o fortalecimento da participação dos colaboradores em fóruns de discussão multidisciplinares. Além disso, mantém uma relação de cooperação com seus

fornecedores. Mas, para atingir esses resultados, o modelo de gestão da Marisol S.A se baseia em três pilares: visão sistêmica, abrangente e inovadora do negócio; sustentabilidade financeira e gestão participativa com envolvimento das pessoas. A Diretoria é formada pelo presidente e por dois diretores corporativos, responsáveis por Mercado, Administração e Sourcing. O Conselho de Administração tem cinco membros, sendo dois acionistas e três independentes - estes diretamente vinculados a comitês executivos e operacionais da Empresa, nas áreas de Assuntos Estratégicos, Auditoria e Gestão de Riscos e Gestão de Pessoas e Remuneração.

Além disso, a empresa possui diversos instrumentos que viabilizam a participação dos funcionários na gestão, tais quais:

- Fórum de Liderança, os Círculos de Controle de Qualidade, os Núcleos de Análise de Valor e o Sistema Integrado Marisol. A Empresa faz o monitoramento de objetivos e indicadores por meio da Gestão Estratégica Marisol.
- Ferramentas de gestão participativa, como o Fórum de Lideranças, e o Café com o Presidente, vem ajudando a revisitar aspectos comportamentais e de competências das pessoas e manterem-nas alinhadas com o Propósito e os objetivos do negócio. Estes movimentos interferiram de forma positiva no senso de responsabilidade e no empoderamento das pessoas, gerando maior proximidade e propiciando solução conjunta de questões importantes para a competitividade.

Para promover o diálogo com seus colaboradores, a Marisol apresenta um conjunto de canais por onde uma rede de agentes de comunicação, formada por representantes das diversas áreas, definem a pauta dos assuntos a serem divulgados. Por meio de reuniões diárias entre gestores e equipes, tanto a comunicação Face a Face quanto o estímulo pelo Kaban emocional (programa por meio do qual a liderança tem conhecimento de como os profissionais que trabalham em sua área estão se sentindo naquele momento) são realizados. Em relação às políticas de recursos humanos, a empresa Marisol S.A. estabeleceu diretrizes claras aos seus colaboradores, ao incentivar treinamentos e capacitações.

A Marisol S.A reconhece tanto os anos de dedicação dos empregados (5, 10, 20, 30 anos) como também proporciona incentivos financeiros. O nível de

comprometimento com o trabalho também é medido por meio da assiduidade, responsabilidade e redução de índices de absenteísmo.

4.2 O Caso Mormaii

A Mormaii é uma empresa brasileira de confecção de roupas e artigos *surfwear*. O Grupo tem um faturamento anual de R\$ 350 milhões, tem seus produtos comercializados em 80 países por meio de 29 lojas próprias e outras 20 mil multimarcas pelo Brasil. Além disso, conta com 44 licenças para mais de 2,5 mil itens, desde roupa para surfe, bicicleta, chocolate, carro, violão, relógio, óculos de sol, chinelo, prancha, barraca, mochila e capacete. Tem 70 funcionários em sua sede, em Garopaba, e cerca de 200 na licença de *wetsuits*. Contando os licenciados, o grupo mantém 10 mil colaboradores.

No que diz respeito à cultura organizacional, a empresa Mormaii, tem como gestor, um médico aposentado que gosta de curtir a vida com qualidade. Suas atitudes e expectativas são compartilhadas por todos os componentes da equipe. Os royalties são o grande negócio atual da empresa. São 2,5 mil itens que levam o logotipo da Mormaii – de skates a guarda-sóis, de bolsas a capacetes – são produzidos por 46 fabricantes. Elas pagam, em média, 6,5% do valor das vendas para a Mormaii.

Os artigos com os quais mais lucra são, pela ordem, chinelos (feitos por Grandene e Amazonas), relógios (*Technos*), óculos (*JR-Adamver*), bicicletas (*Free Action*) e roupas (Incobras). Seu maior ativo é a marca.

No que tange a cultura de recursos humanos, cada colaborador é um líder dentro da organização, cada um sabe o que, quando, como e onde fazer. O gestor desta empresa usa de democracia para gerenciar seu empreendimento, ele não delega apenas tarefas, mas responsabilidades, isso é importante para estimular os mais diversos profissionais dentro da organização.

Os resultados na Mormaii estão baseados no cumprimento dos objetivos. Eles têm autonomia de aproveitar o tempo e condições do mar durante o expediente

para surfar. Assim estarão focados em resultados sem a preocupação de estar todo o turno na empresa.

Atualmente, são 43 empresas licenciadas. Então, e ultimamente a Mormaii tem despertado o interesse de investidores. Assim como o BTG Pactual, o banco J.P. Morgan chegou a propor a compra da empresa. A fábrica vendia R\$ 10,5 milhões por ano. Passou a faturar R\$ 24,5 milhões, dois anos depois. A empresa utilizou a estratégia de incluir outros funcionários como sócios, aumentando o comprometimento e a produtividade.

4.3 O caso SEMCO S.A.

A Semco S/A é uma empresa brasileira com sete subsidiárias nos setores de serviços, maquinários e softwares. Dentre seus empreendimentos estão:

- Semco Ventures: seu ramo de atividade é prospectar e desenvolver novos negócios;
- Semco Mobius: sua atividade é armazenar arquivos de documentação integrados e sistemas de recuperação;
- Semco Manutenção Volante: cuida da manutenção, tendo por diferencial atuar de forma não fixa, em todo o país;
- Semco Exult: é líder mundial no mercado de terceirização de serviços integrados de Recursos Humanos

Atualmente o grupo possui mais de 2.200 funcionários, administrados por um colegiado formado por alguns diretores corporativos e o titular de cada unidade de negócio da empresa.

Quanto a seu modelo de gestão, este é considerado peculiar por apresentar padrões divergentes dos convencionais vistos no mundo corporativo. Por esse modelo de gestão a Semco é uma das empresas mais cobiçadas no mercado de trabalho.

- Organograma: a organização não utiliza organogramas formais, só se pode liderar quem tiver o respeito dos seus liderados. O modelo é feito de forma temporária suscetível a mudanças frequentes;

- Cargo: tanto faz ter um cargo alto ou simples, o objetivo é fazer que os colaboradores se qualifiquem e se tornem polivalentes;
- Rotação: os colaboradores mudam de cargo e de área de frequentemente. Assim os funcionários sempre estão motivados e acumulando conhecimento;
- Liberdade: os colaboradores possuem total liberdade de falar, agir ou se expressar;
- Aparência: a questão da aparência é irrelevante na empresa, cada colaborador tem o bom senso para utilizar vestimentas da forma que achar melhor;
- Autoridade: desrespeitos à subordinados por meio de pressão, medo, coação são considerados incapacidade no papel de liderança ou mau uso da autoridade;
- Férias: a empresa apoia que os colaboradores saiam de férias pois entende que não há ninguém insubstituível além de ser importante para a qualidade de vida;
- Avaliação: a avaliação ocorre por todos, chefes e subordinados avaliam uns aos outros;
- Ambiente: decoração, climatização são definidas pelos colaboradores que trabalham no local;
- Semcopar: trata-se de um Programa de Participação nos Lucros. Todo o semestre, cada unidade ganha um cheque, que é entregue a um fundo administrador por pessoas eleitas pelo voto direto, que decidem o destino do dinheiro;
- Nossas Pessoas: todos são tratados por pessoas, que compõem uma ou mais equipes. Termos como “funcionário”, “empregado”, “subordinado” e outros, não são usados na Semco;
- Informalidade: festinhas no final do expediente, entrada em reuniões aonde não são chamados e outras formalidades, são comuns na empresa;
- Orgulho: os sentimentos de orgulho e de satisfação existem em todos os membros das equipes.

A organização tem um faturamento anual em torno de 160 milhões de dólares, possui atualmente com 13 executivos principais com liberdade e autonomia para todos de sua equipe nos processos decisórios.

A mais nova inovação da organização é o escritório não territorial, que consiste em juntar em um mesmo espaço um grupo de trabalho multiprofissional, formado por profissionais de distintas áreas para trabalharem em equipe. O novo local de trabalho, não é fixo, podendo ser inclusive em casa ou em ambientes disponíveis no prédio-sede.

5 Considerações Finais

Diante do término do presente artigo foi visto que dentre os modelos de gestão no atual contexto da administração, a gestão participativa trata-se de uma tendência que vem sendo incorporada por inúmeras empresas e apresentando resultados expressivos.

As empresas apresentam ferramentas para alcançar as diretrizes do modelo de gestão participativa. Dentre elas destaca-se no caso da empresa Marisol S.A: canal de comunicação e diálogo dos colaboradores, fóruns de liderança, entre outros. Com isso a empresa apresenta um nível expressivo de comprometimento com o trabalho também é mensurado por meio da assiduidade, responsabilidade e redução de índices de absenteísmo.

No caso da empresa Mormaii a estratégia é que cada colaborador é um líder dentro da organização, cada um sabe o que, quando, como e onde fazer. O gestor desta empresa usa de democracia para gerir seu empreendimento, ele delega não só tarefas, mas poderes, isso é importante para estimular os mais diversos profissionais dentro da organização, nesse contexto a empresa vem apresentando crescimento vertiginoso dos resultados em que alguns dos funcionários são inseridos como sócios auxiliando ainda mais no crescimento da empresa e fortalecimento da marca.

A Semco S.A. possui um modelo de gestão peculiar e totalmente fora do convencional no que tange a administração. Nesse modelo de gestão participativa, possui diversas diretrizes como a polivalência e rotação de cargos, em que os funcionários busquem sempre novos conhecimentos. No organograma, só lideram que tiver o respeito dos liderados e sempre de forma temporária. Com isso, o sentimento de

orgulho e satisfação de pertencer a empresa são cada vez mais visíveis contribuindo para o crescimento da empresa.

Assim, considera-se que o modelo de gestão participativa é uma forma de gerir os colaboradores e fazer com que os mesmos se sintam importantes dentro da empresa e sejam comprometidos com os resultados, em um sistema em que todos saem fortalecidos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.L. **A Administração Participativa e o Valor das Pessoas para a Organização.** Disponível em <https://www.consorciodjur.stj.jus.br/vufind/Record/oai:bdjur.stj.jus.br.TJCE:oai:localhost:123456789-264>. Acesso em 22 set. 2017.

ASSUNÇÃO, M.A. **Modelo de Gestão como Fator de Sustentabilidade Organizacional:** Uma Retrospectiva e uma Tendência. Disponível em: http://institutoprocesso.com.br/2012/wp-content/uploads/2011/12/1_edicao1.pdf. Acesso em 04 set. 2017.

BISPO, P. **Gestão Participativa é a marca da Marisol.** Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/4510/gestao-participativa-e-marca-da-marisol.html. Acesso em: 13 set. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARIA, J.H. **Gestão Participativa: relação de poder e de trabalho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, F. T. **Por uma teoria a gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI.** Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

MARQUES, R.A; PRIORI, V. **Gestão Participativa e Clima Organizacional: Um Estudo de Caso na Companhia Vale S/A – Setor Petolização das Usinas 1 a 4.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16620134.pdf>. Acesso em: 12 set. 2017.

NUNES, I.B. **Administração Participativa, vantagens e dificuldades.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/administracao-participativa-vantagens-e-dificuldades/55429/>. Acesso em: 20 set. 2017.

PEREIRA, H.J. **Os Novos Modelos de Gestão: Análise e algumas práticas em empresas brasileiras.** Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol35-num4-1995/novos-modelos-gestao-analise-algumas-praticas-em-empresas-brasileiras>. Acesso em 12 set. 2017.

PEREIRA, L. **Mormaii, exemplo de administração participativa.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mormaii-exemplo-de-administracao-participativa/57656/>. Acesso em 7 set. 2017.

SUITER, H.N. **SEMCO S.A: Muito Além de Simples Empreendedorismo.** Disponível em: <http://webartigos.com/artigos/semco-s-a-muito-alem-de-simples-empreendedorismo/81834>. Acesso em: 22 set. 2017.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, Ivanildo Araújo. Empowerment: liberdade para decisões. São Paulo, 2008.
Disponível em: . Acesso em: 15 de jun. 2008.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Ana Rita Felizardo de Oliveira
Samantha Castilho Dias

Pindamonhangaba, dezembro, 2017.