



**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL – ETEC PAULINO BOTELHO**

**Curso Técnico em Administração**

**ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E A  
CONTRIBUIÇÃO NAS EMPRESAS**

**JOVAIR JUNIOR**

**MIKAEL CELESTINO DOS SANTOS**

**RAFAELLA ALVES DE LARA PENHA**

**São Carlos**

**2024**

**JOVAIR DE SOUZA SANTOS JUNIOR  
MIKAEL CELESTINO DOS SANTOS  
RAFAELLA ALVES DE LARA PENHA**

**ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E A  
CONTRIBUIÇÃO NAS EMPRESAS**

Projeto de pesquisa apresentado à  
Escola técnica estadual - Etec Paulino  
Botelho, como parte dos requisitos para  
aprovação na disciplina técnico em  
Administração.

Orientadora: Esp. Simone Martins de  
Melo

Aceite do orientador: \_\_\_\_\_

**São Carlos**

**2024**

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo abordar vantagens e desvantagens da administração e comparar com a administração clássica (tradicional) com base teórica. Entender o porquê esse método é pouco usado, já que tem pontos positivos que levam as empresas alcançarem o sucesso, e entender os desafios que a gestão enfrenta no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** administração participativa, teoria da administração, administração clássica, confiança administrativa.

## ABSTRACT

This study aims to address positive and negative points of participatory administration and compare it with classical (traditional) administration on a theoretical basis. Understand why this method is little used, as it has positive points that lead companies to achieve success, and also understand the challenges that management faces in the job market.

**Keywords:** participatory administration, administration theory, classical administration, administrative trust.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Problema de pesquisa.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Referencial teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>5.1</b>	<b>História da administração.....</b>	<b>9</b>
<b>5.2</b>	<b>Tipos de administração.....</b>	<b>9</b>
<b>5.3</b>	<b>História da administração participativa.....</b>	<b>10</b>
<b>5.4</b>	<b>Vantagens.....</b>	<b>11</b>
<b>5.5</b>	<b>Desvantagens.....</b>	<b>12</b>
<b>5.6</b>	<b>Autores defendendo a adm. participativa.....</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>Cronograma de realização da pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>Considerações finais.....</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>Referências.....</b>	<b>16</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A administração participativa reúne pessoas com um único propósito de atingir metas, e com isso os resultados são positivos para a empresa e para os colaboradores, criando assim sinergia na equipe, que aumentam as possibilidades das metas da organização, o nível de comprometimento, resultando em colaboradores mais engajados, tendo em vista que a administração participativa pode mudar o cenário de uma organização e torná-lo, mas produtivo e qualitativo.

A situação problema dessa pesquisa é sinalizada pela literatura, manifestando positivamente o quanto a valorização de seus colaboradores traz um retorno exponencial. Eles se sentirão parte de algo e terão mais prazer em trabalhar ao invés de se sentirem apenas números, uma engrenagem substituível.

“Assim sendo, um modelo mais flexível, que interpreta que cada profissional é um agente fundamental para o crescimento da organização, é valioso para uma administração mais participativa, enxuta, lucrativa e inteligente”. (Ivan Souza, 2020)

### **1.1 Justificativa**

Sabemos que a administração participativa vem se desenvolvendo com os anos rapidamente, sendo muito eficaz para as empresas e funcionários, inovando e criando assim uma cultura organizacional mais definida.

Essa gestão promove oportunidades para expressão e imersão no potencial, deixando assim um clima, mais leve de confiança e crescimento pessoal.

Dessa forma, essa cultura apresenta um modelo flexível que se adequa à inovação e traz resultados simultâneos com os ciclos.

“Qualquer organização depende das pessoas que a integram para conquistar seus objetivos e cumprir suas funções. Para essas pessoas, a empresa constitui o meio como elas podem alcançar diversos objetivos pessoais”. (Chiavenato, 1999).

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA**

Por ser uma gestão de tomadas de decisões em equipe, algumas pessoas acabam não gostando pois, querem estar acima dos outros, querem dar a última palavra sobre o problema e para não ter ninguém contra as suas decisões, acabam não utilizando esse método, porque sabem que possivelmente alguém irá contra a sua decisão.

A Administração Participativa é uma prática empresarial que reconhece a importância da participação dos colaboradores no processo decisório da organização. Apesar de sua relevância, ainda é pouco utilizada, sendo praticamente inexistente em muitas empresas. No entanto, continua sendo uma abordagem valiosa em diversas organizações, pois valoriza a inclusão dos funcionários nas decisões e promove a colaboração.

A implementação eficaz da administração participativa pode variar dependendo da cultura organizacional e do comprometimento da liderança. Em uma estrutura participativa, o excesso de hierarquia pode dificultar a participação dos colaboradores nos processos decisórios, pois alguns líderes relutam em compartilhar o poder decisório com suas equipes.

Além disso, a gestão estrutural participativa, ao eliminar as camadas hierárquicas excessivas, busca criar um ambiente onde as opiniões de todos os membros da equipe sejam consideradas. No entanto, a transição para esse modelo pode enfrentar resistência daqueles que estão acostumados ao poder hierárquico tradicional. Muitos preferem manter o controle e tomar decisões sozinhos, temendo discordâncias e conflitos.

### **3. OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste trabalho é entender os desafios e os contrapontos sobre a baixa utilização do método no mercado de trabalho. Além disso, o trabalho também apontará os benefícios que a administração participativa pode agregar em uma empresa, levando-a a um patamar elevado.

#### **3.1 OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Abranger os pontos positivos e negativos da administração participativa;
- Analisar a metodologia de uma profissional da área, abordando o comparativo entre a administração participativa e tradicional;
- Entender os desafios que a gestão participativa enfrenta no mercado de trabalho.

#### **4. METODOLOGIA**

A principal pesquisa do nosso trabalho foi a bibliográfica, pois foi a partir dela que conseguimos informações claras. Nela pesquisamos vários sites sobre o que é, e como funciona a administração participativa que é tão pouco conhecida, pesquisamos autores que defendem a gestão, e para entendermos as diferenças das gestões, entrevistamos a professora da Fatec Cláudia Maria Napolitano Sanchez Morasco, especializada em administração clássica. A coleta dessas informações foi realizada entre 14 de março e 22 de abril de 2024. Após isso, utilizamos a pesquisa exploratória para entendermos mais sobre a gestão participativa, ajudando a responder as nossas dúvidas, assim nos auxiliando a juntar os dados e concluirmos o trabalho.

Nosso ambiente de trabalho colaborativo na sala de aula proporcionou um espaço propício para troca de ideias e feedback construtivo entre os membros da equipe. Além disso, aproveitamos os recursos disponíveis, como os computadores da escola e o conhecimento dos nossos professores, para aprofundar nossa compreensão do tema.

## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **5.1 História da administração**

Existem várias vertentes e raízes da administração, mas os historiadores apontam que surgiu há 5.000 a.C com o objetivo de melhorar a maneira de resolver seus problemas, praticando o conhecimento de administrar.

Segundo IndexBe, no Brasil a administração surgiu pelos portugueses, pois os mesmos começaram a explorar o país no século XVI. Com isso, essa gestão era embasada em uma economia agrária e na organização das atividades comerciais que garantiam a exploração e a exportação da produção brasileira para a metrópole.

A chegada da Família Real no Rio de Janeiro trouxe uma mudança significativa para a administração brasileira, pois criaram métodos para essa gestão, assim o comércio e a economia ganharam novas oportunidades que os levaram ao sucesso, e também foram criadas escolas para que as pessoas pudessem ter conhecimento sobre administração, para que entendessem as demandas da iniciativa privada e da gestão pública por profissionais atualizados e especializados.

Atualmente, a Constituição Federal é quem dirige a administração no Brasil, pois é ela quem estabelece princípios e aplica normas que as entidades públicas devem seguir.

### **5.2 Tipos de administração**

Existem seis tipos de administração:

- **Administração Clássica:** É a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. É a tomada de decisões através de pessoas para atingir metas e objetivos, com a ordem da Hierarquia: estratégico (diretoria), tático (coordenadores e chefes de setores) e operacional (demais colaboradores).
- **Administração Burocrática:** Essa gestão é seguida pela meritocracia, ou seja, os cargos são ocupados de acordo com a habilidade do colaborador, deixando

de lado relações de apadrinhamento. Seu objetivo é defender o poder público arbitrário.

- **Administração Sistêmica:** Seu princípio é o expansionismo, o pensamento sintético e a teologia. Essa gestão se atenta com a globalidade e a totalidade, para que as empresas sejam reconhecidas como uma organização social e global. O administrador sistêmico proporciona todas as ferramentas para a tomada de decisão dos gestores para que atinja o sucesso no mercado de trabalho.
- **Administração Contingencial:** O foco dessa administração é adaptar o projeto da companhia às incertezas, cenários de crise e situação do mercado. Nela, os colaboradores entendem que para a melhoria e o avanço ao sucesso, a parte interna deve ser benéfica para todos, para que tenham um ambiente propício para trabalhar, ajudando sempre na melhoria externa.
- **Neoclássica:** Essa gestão segue a mesma ideia que a administração tradicional. O competente deverá possibilitar que o negócio alcance suas metas com o a mínima utilização de recurso e esforços possíveis. Entretanto, os administradores neoclássicos podem ajudar os gestores a atingirem eficiência em relação às posições hierárquicas e produtividade na produção de bens e serviços.
- **Relações Humanas:** Nessa gestão, eles acreditam que identificar os sentimentos e atividades dos colaboradores é importante, pois as pessoas são mais consideradas em relação as suas demandas sociais e biológicas, com isso a teoria das relações humanas enxerga a organização como um grupo de pessoas reunidas em um objetivo só, oferecendo mais autonomia, confiança e abertura para os colaboradores se alinharem à missão, visão e valores da empresa, o que influencia positivamente o clima organizacional da entidade. O administrador percebe os profissionais de maneira social e não um número econômico.

### **5.3 - História da administração participativa**

Administração participativa uma das ideias mais antigas nasceu na Grécia com a invenção da democracia.

Uma das primeiras organizações a usar essa modalidade foi a Toyota usando alguns conceitos, a empresa conseguiu fazer o maior número de produtos com maior qualidade usando menos chefes e funcionários.

A administração participativa é um modelo que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões. De maneira direta consiste em compartilhar as decisões que afetam no *modus operandi* da empresa, não só com funcionários, mas também com clientes, usuários e fornecedores.

Uma empresa é feita de pessoas, elas definem o processo sejam eles de planejar, executar ou administrar. A administração participativa é a prática de distribuir e organizar pessoas de forma que consigam elevar seu potencial ao máximo de maneira benéfica a fim de contribuir nas resoluções de eventuais obstáculos e competitividade de mercado, seja local regional, nacional ou global.

Esse modelo tem como objetivo delegar poderes e voz ativa aos colaboradores, para que não se sintam apenas expectadores das decisões. A alienação torna as pessoas dependentes de uma voz de autoridade e isso de certa forma não contribui para o crescimento de ambas as partes. Mas para que a administração participativa seja eficaz é necessária que o funcionário se sinta motivado.

#### **5.4 Vantagens**

De acordo com o site “Administração para leigos”, essa modalidade participativa prioriza a participação e bem-estar dos colaboradores:

- Satisfação no trabalho ocorre quando um funcionário sugere uma mudança ou ajuda em um processo decisório, isso causa individualmente uma satisfação pessoal e contribui para a satisfação e o bem-estar, fazendo com que o colaborador se sinta parte da organização, não apenas um mero trabalhador.
- Motivação, nada mais é do que se sentir integrante de algo contribuindo para o aumento da produtividade. A tomada de decisões descentralizada significa que todos têm voz ativa.
- Qualidade aprimorada, como todos fazem parte do processo e também das decisões, todo detalhe será um gatilho para a melhoria nos processos. Há os

colaboradores que fazem parte do processo, mas também os que apenas observam, com isso ambos têm visões diferentes. Com a gestão participativa, todos farão parte da metodologia e assim chegarão a uma resposta mais assertiva.

- Custos reduzidos, há uma diminuição exponencial de supervisão, pois o aumento de qualidade causa uma liberdade de expressão e um aumento na satisfação com diminuição de preocupação.

### **5.5 Desvantagens**

Segundo o site “Administração para leigos”, quando trabalhamos com a modalidade participativa, há um aumento na quantidade de pessoas envolvidas, assim aumentando o tempo de decisão final. Há também a questão da segurança, pois com mais pessoas envolvidas pode aumentar o risco dos dados confidenciais serem espalhadas prejudicando a empresa.

### **5.6 Autores defendendo a administração participativa**

A Administração Participativa tem se desenvolvido ao longo dos anos, demonstrando resultados significativos para empresas de pequeno e grande porte. Ela é consolidada pelos funcionários, contribuindo para o crescimento pessoal e para o desenvolvimento de carreiras promissoras. Bonome, João Batista Vieira. afirma que:

“A Administração participativa pressupõe um amadurecimento cultural que não é obtido sem dificuldade, deve ser continuamente acompanhado e atualizado para que os funcionários não caiam na mesma acomodação que existem nas empresas rígidas.” (BONOME, p.27, 2009)

Chiavenato 2008 acredita que o modelo participativo representa uma solução eficaz e direta para o crescimento das organizações, estando ligado à gestão de pessoas no dia a dia.

Suas vantagens são notáveis. A participação dos colaboradores na tomada de decisões é crucial, pois fornece aos gestores informações de alta qualidade, gerando diversas alternativas para alcançar as metas estabelecidas. O conhecimento e a perspectiva dos colaboradores diante dos desafios operacionais são de suma importância para o sucesso e a evolução da organização.

“As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados.” (CHIAVENATO, p.13, 2008).

## 6. CRONOGRAMA DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

ATIVIDADES	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
Elaboração do Projeto de Pesquisa				
Pesquisa bibliográfica				
Levantamento de dados				
Aplicação do questionário				
Análise de dados				
Revisão geral do trabalho				
Considerações finais				

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nos estudos, concluímos que a gestão participativa é uma modalidade muito antiga e ainda enfrenta obstáculos na implementação dentro do mercado de trabalho pelo fato de ser menos conhecida e utilizada.

O motivo principal seria a falta de treinamento na gestão das pessoas, pois eventualmente elas não são capacitadas em ouvir a opinião dos demais. Outro problema seria a vontade excessiva de ser melhor que o outro. Também há a questão das tomadas de decisões, por ter mais pessoas envolvidas o processo pode se tornar mais demorado para determinar o que é melhor.

A diferença positiva entre a administração participativa e outros tipos é que ela é adaptável, ou seja, se adequa a cada modelo organizacional, a depender do modo em que a empresa é conduzida. A maior vantagem dessa gestão é reconhecer o capital humano, ou seja, o bem-estar de seus colaboradores está em primeiro lugar, contribuindo com o clima organizacional.

A administração participativa pode ser uma via rápida e leve para o crescimento empresarial. Ao incentivar os funcionários a compartilharem suas ideias sem receio, ela elimina a necessidade de esperar por iniciativas externas. Os colaboradores se sentem capacitados a identificar áreas de melhoria e a se unirem para implementar soluções. Isso cria um ambiente onde a inovação prospera e os desafios são enfrentados de forma coletiva. Com uma equipe engajada e proativa, a empresa pode se adaptar rapidamente às demandas do mercado e capitalizar oportunidades de crescimento com agilidade. Em resumo, a administração participativa não apenas promove a colaboração, mas também se revela como um catalisador poderoso para o progresso empresarial.

## 8. REFERÊNCIAS

ARMBRUST, Gabrielle. **Gestão de pessoas segundo Chiavenato: o que é e aplicação.** Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>. Acesso em 20 jan.2024.

BOEIRA, Sílvia *et al.* **Organização de referências em trabalhos de conclusão de curso.:** normas e tendências. Porto Alegre: Lemos & Santos, 2005. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>

BORGES, Marcos Silvestre. **Empresas de Sucesso que Aplicam a Gestão Participativa.** Disponível em: [https://www.webartigos.com/artigos/empresas-de-sucesso-que-aplicam-a-gestao-participativa/72965#google\\_vignette](https://www.webartigos.com/artigos/empresas-de-sucesso-que-aplicam-a-gestao-participativa/72965#google_vignette). Acesso em: 15 março.24

**Conheça 6 tipos de Administração e suas diferenças.** Disponível em: <https://blog.unopar.com.br/tipos-de-administracao/>. Acesso em 25 jan. 24

**Descobrimo a História da Administração no Brasil.** Disponível em: <https://indexbe.com.br/historia-da-administracao-no-brasil/>. Acesso em 25 jan.24

DIAS, Rodrigo. **Administração Participativa: como aplicar? Saiba mais sobre as vantagens.** Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/administracao-participativa/#:~:text=Ent%C3%A3o%2C%20a%20administra%C3%A7%C3%A3o%20participativa%20%C3%A9,contribuir%3B%20A%20aceita%C3%A7%C3%A3o%20da%20responsabilidade>. Acesso em: 14 março.24

FURBINO, Isabella. **Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefícios.** Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/gestao-participativa/#Dicas-para-implementar-na-sua-empresa>. Acesso em: 21 jan.2024.

IDALBERTO, Chiavenato. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato+gest%C3%A3o+de+pessoas&ots=5yJU4fbSOJ&sig=xCD0Dr9s2KI K2ro 0wPIYcrc#v=onepage&q&f=false>

**O que é Administração.** Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao/o-que-e-administracao> . Acesso em: 15 dez.2023.

SANTANA, Milton. **Confiança sonora: estudo sobre jingles políticos.** Paraná (Ugp), Curitiba: Universidade Geral, 2012. Disponível em: [https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/462/1/Poliana%20da%20Silva%20Sobrinho%20Afonso\\_0005818.pdf](https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/462/1/Poliana%20da%20Silva%20Sobrinho%20Afonso_0005818.pdf)

SOUZA, Ivan. **Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefício.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-participativa/>. Acesso em 20 março.24

**Vantagens e Desvantagens da Gestão Participativa.** Disponível em: [https://administracaoparaleigos.blogspot.com/2018/04/vantagens-e-desvantagens-da-gestao.html#google\\_vignette](https://administracaoparaleigos.blogspot.com/2018/04/vantagens-e-desvantagens-da-gestao.html#google_vignette)

WAMSER, Eliane. **O modelo tradicional de Administração: a escola da eficiência.** Disponível em: <http://a-secretaria-que-faz.blogspot.com/2011/07/o-modelo-tradicional-de-administracao.html> . Acesso em: 20 jan.2024.