

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARTICIPATIVA DENTRO DAS EMPRESAS

Jalles Renan Lopes Barbosa¹
Francisco Diones Paiva

RESUMO: A gestão participativa é trazer novas ideias, estimular a criatividade e aproveitar para resolução dos problemas e o constante aperfeiçoamento das atividades. O medo deve ser eliminado. E os vários níveis gerenciais devem adotar atitudes de ouvir permanentemente o que pensa os colaboradores. Deve se buscar a valorização dos funcionários, salientando seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na aquisição da qualidade total. Estão essa obtenção implica uma nova postura, que recomenda a mudança de comportamento e atitudes da organização. A capacitação e o treinamento cumprem papel fundamental na modernização da empresa. Através de um processo de planejamento estratégico, integrado e baseado em análise de dados perfeito e extenso, determina o comprometimento, a confiança, o alinhamento e busca das mesmas ações. Este artigo tem como objetivo conhecer as dificuldades das empresas em compreender, a real função da gestão compartilhada. Mostrar a importância e relevância do trabalho dentro das organizações com a gestão compartilhada. Este estudo foi qualitativo explicativo e descritivo, com a finalidade de realizar uma análise e mostrar os novos conceitos na gestão empresarial. A partir de pesquisa realizada em algumas alguns gestores e colaboradores de empresa na cidade de Santa Quitéria. Para aprofundar o assunto e convencer estes o ponto de vista negativo de alguns gestores seria necessário fazer a pesquisa, mas aprofundada. Utilizou-se como suporte os seguintes autores Chiavenato 2009, Kissler 2004, filósofo Mario Sergio Cortella. Com a realização da pesquisa constatamos que a maioria dos gestores tem conhecimento que este conceito da gestão traz grandes benefícios, porém já os colaboradores nem tanto, também não há o incentivo que exponha suas ideias, que assim contribui para o desenvolvimento da s organização e crescimento pessoal e profissional. Foi gratificante para minha formação como administradora e pessoal essa pesquisa mostrou aspecto importante da gestão participativa, o que representa o trabalho compartilhado. Transmite-nos segurança, satisfação como este novo conceito pode renovar a gestão arcaica, possibilita extrair a essência eficaz que há dentro de cada um fazendo os conhecer se melhor, como pessoas e como colaboradores de uma organização. Para nos administradores devemos exercer este papel com total comprometimento, a mudança, o novo, a renovação vem para melhorias das organizações.

Palavras chaves: Gestão. Participação. Organização.

INTRODUÇÃO

A gestão participativa tem o poder de envolver gestores em diversos conceitos, técnicos e a experiência na tomada de decisão. Assim consistem em compartilha as decisões que afetam a empresa, não apenas colaboradores e vai além envolve cliente e fornecedores. O

¹Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão. E-mail: allesrenan141@gmail.com

envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Significa consultar pessoas individualmente ou em grupo, sobre renovações ou solução de problemas, no nível local de trabalho. Os colaboradores podem auxiliar na tomada de decisão. Assim na gestão democrática os papéis de liderança podem ser desempenhado por diferentes membros e também são intercambiáveis quem é líder no momento pode ser liderado no outro.

O ser humano tem a necessidade de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seria alcançado ou seriam de forma, mas trabalhada ou inadequada. O trabalho compartilhado funciona com estratégia para que as pessoas possam melhorar a afetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador. A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e alcance das metas

Para BENNIS (1999) o líder de hoje precisa criar uma cultura em que as pessoas retraídas possam comunicar suas ideias sem embaraços. Esses líderes estão comprometidos com a descoberta de problema, e não só com a sua solução. Eles aceitam erros, até fracassos, pois sabem que assim aprenderão, mas do que com o sucesso. Líderes eficazes criam organizações adaptáveis, criativas e capazes de aprender. Essas organizações possuem a capacidade, por, mas enfadonha que seja de identificar problemas antes de se transformarem em crises. São capazes de reorganizar as ideias e informações necessárias para solucionar seus problemas. Não tem medo de testar possíveis soluções.

Hoje o êxito de uma empresa ultrapassar a simples frieza dos resultados de um balanço positivo na verdade, o quanto esta proporção valoriza o seu colaborador, precisamos mencionar a figura do líder dentro das organizações com suas atribuições renovadas e com nova visão estratégica. O gestor de hoje também precisa ser diferente do gestor de ontem. Recordo que na minha adolescência vivi numa gestão arcaica, apenas seguia o que o gestor delegava sem criar objeções muitas vezes por receio de ficar sem a vaga de emprego. Hoje as modificações soam visíveis vai desde a contratação ao delegar tarefas do cargo.

A escolha por esse tema gestão participativa, porque o mesmo modificar esta forma de gerir pessoas e negócio de forma obsoleta. Se qualificando a mão de obra traz bons resultados não somente para o colaborador em si, mas para a produtividade do mesmo e a qualidade em que é executado o trabalho. A pesquisa tem como objetivo mostrar a importância da gestão participativa nas empresas garantir que os gestores compreendam que através deste novo conceito de administrar o resultado do quadro funcional mudará drasticamente. Para

aprofundar a importância da gestão compartilhada utilizou-se como suporte os seguintes autores: Chiavenato 2009, Kissler 2004, Mario Sergio Cortella entre outros.

O propósito desta gestão renovada é assegurar que a informação certa seja entregue ao local adequado ou pessoa competente, no momento certo para permitir que a decisão correta seja realizada com êxito. O objetivo da gestão participativa neste processo é viabilizar as organizações a melhoria da tomada de decisão, assegurando que a informação seja confiável e segura e disponibilizando os conhecimentos de todos envolvidos.

O presente artigo se estrutura da seguinte forma, no primeiro momento faço um relato como e o que é gestão participativa nas empresas, em seguida uma análise importante, todo seu desenvolvimento, benefícios, vantagens, desvantagens e planejamento. Uma breve descrição de como é importante o papel da liderança dentro das organizações onde mostra com clareza que líderes flexíveis têm uma gestão menos capitalista. Visando o ser humano. Discuto os caminhos metodológicos da pesquisa, bem como a análise e discussão dos resultados obtidos.

2. GESTÃO PARTICIPATIVA NAS EMPRESAS

O termo Gestão (em inglês *management*) é definido como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho.” (HERMELL, 1990).

Ele não está ligado somente à direção de uma empresa, mas a todos aqueles que participam do processo de produção da empresa. Administração participativa é um modelo de gestão atual e contemporâneo que enfatiza as pessoas, que fazem parte da organização.

Segundo Kissler, (2004) define a participação como o envolvimento nos processos decisórios da empresa que levam a realização dos objetivos do próprio trabalho. A participação sempre se relaciona a ações de outros, tratando-se então, de uma ação social movida por interesse. A atividade em um grupo participativo se destina a resolver problema pertinente ao trabalho realizado na empresa, sendo classificado como uma forma indireta de trabalho distinta e paralela, uma atividade de trabalho distinta e paralela ao processo de trabalho normal.

Com base nisso, analisa-se que a administração participativa tem uma tendência geral dentro das empresas se transformarem em uma ferramenta de explorar as habilidades. Dos trabalhadores e garantir uma alta produção o que poderá custar à vaga de emprego do próprio

colaborador. Onde também são indicados alguns fatores que despertam o interesse pelo trabalho democrático em busca de vantagens materiais ou mesmo em busca de melhoria do trabalho participativo na empresa. No círculo de qualidade de qualidade, os incentivos são: uma rotina de trabalho menos cansativa, despertando o desejo dos colaboradores a busca uma atualização nos estudos e qualificar-se melhora vontade de crescimento profissional; e o mais importante o reconhecimento profissional.

Existem ainda, três indicadores que auxiliam a estender a participar: as chances de compartilhar nessas equipes a divisão acontecem de forma variável. Ao compartilhar se oculta a linha divisória entre excesso e motivação pessoal. O diferencial social é atingido através de disputa.

Na gestão democrática deixa-se claro que não é obrigatório o colaborador participar do ciclo da qualidade e sua decisão a não participar não acarretará punições, no entanto no meio empresarial não ocorre assim; esta oferta é imposta a todos. Conclui-se que a um limite na contratação de pessoas, pois nem todos que querem participar terão chances e nem assegura a não penalidade aos que optam por ficar de fora.

Segundo Kissler programar uma tipologia de modalidade de colaborar:

- Participação unilateral: Um dos atores (a administração ou sindicato) domina o sistema de regras;
- Participação multilateral: As regras são elaboradas a partir de negociação e de cooperação entre os atores da empresa;
- Organização participativa do trabalho: O procedimento de colaborar é integrado ao próprio processo de trabalho.

Nos tipos UNILATERAIS e MULTILATERAIS, O poder de definir cabe exclusivamente aos atores empresariais tradicionais. Paradoxalmente a participação direta dos empregados é introduzida à sua revelia, é participação administrada. Diante disso KISSLER define de cidadão esquizofrênico um empregado obrigado a se subordinar a um processo de trabalho taylorista e, ao mesmo tempo, ser membro de um grupo participativo, um cidadão.

A empresa deve se questionar permanentemente todas as suas atividades e ações realizadas na empresa, buscando a inovação dos produtos, serviços e processos, a criatividade e a flexibilidade de atuação, a análise comparativa com os concorrentes e a capacidade de incorporar novas tecnologias. A organização deve ser entendida como um sistema aberto, que tem como finalidade atender as necessidades dos seus clientes e usuários, através da produção de bens e serviços. A empresa deve manter um canal aberto de comunicação com seus

gestores, funcionários, e cliente levantando expectativas e necessidades, firmando sua imagem com a divulgação de seus principais objetivos, produtos e serviços. Esse processo deve ser ágil, seletivo e íntegro, devendo propiciar total transparência da organização frente aos seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade.

Nada mais gratificante, produtivo e eficaz para uma empresa do que contar com funcionários que se referem à companhia com orgulho, satisfeitos com seus métodos e envolvidos com os projetos e as diretrizes corporativas. Attingir este estágio não é uma questão de sorte, mas sim de esforço com o enorme esforço da organização em compreender e engajar as pessoas explicitando caminhos, estratégias, valores, crenças e também as recompensas destinadas aqueles que contribuem para a evolução dos negócios e para a construção sustentável do futuro. AIELLO, (2010).

As oportunidades criadas a partir do início de um programa participativo dentro de uma empresa podem resultar em brechas criadas na estrutura do poder hierárquico e dispensável das direções. As posições, mas os otimistas entendem a experiência participativa de forma extremamente positiva na medida em que é uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos trabalhadores na produção. De romper com a cultura de submissão, de adquirirem conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis. Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para a redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

A Gestão Participativa, de acordo com Guest e Knight (1979), representa um novo meio de superação de problemas industriais e econômicos, mudanças nas condições do mercado internacional, aumento das expectativas da força de trabalho, e interesse no conceito de democracia industrial e além disso, existe uma concepção de que o respeito pelos trabalhadores induz à melhoria do funcionamento organizacional. Segundo SEMLER, “as pessoas só conseguem se realizar onde podem se sentir parte do que acontece a sua volta” (Semler, 1998, p. 266).

As possibilidades de melhorias e crescimento são crescentes, além de promover um ambiente saudável para trabalhar e compartilhar os conhecimentos e experiências. Cria linhas abertas de comunicação, possibilitando a acessão de Carreira, mudanças favoráveis vistas como crescimento e não como tragédias. Capacitando as pessoas a terem iniciativas, dialogar e opinar em busca de qualidade e benefícios para todos os envolvidos. Lembrando que quando a cultura da empresa o alicerça já vem com esta visão os resultados são colhidos, mas rápido,

mas quando vai implantar renovar a administração requer total dedicação e determinação para a mudança de gestão.

Não pode deixar de lado que há pessoas flexíveis e outras congeladas e presas com passado, costumes privados e quando vai implantar o novo modernizar tem as positivities e negatividades, Mas a comunicação clareza nos assuntos discutidos é a base de todos os processos, conquistar cada membro a lutar na mesma direção. Nada deve ser oculto, pois o objetivo de um será de todos.

3. QUAIS OS CONCEITOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA?

O conceito de gestão participativa é um modelo que viabiliza a intervenção dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Então isso vai envolver o manejo de recursos financeiros humanos, técnicos; isso vai acontecer através de um conjunto de processos sociais e de canais institucionalizados de participação então vai se efetivar através de conselhos, fóruns e demais recursos na empresa. Podemos entender de gestão democrática como uma implementação ou uma ampliação igualitária significativa, então vai haver um novo modelo de base de relação entre empresa e funcionário; porque através da gestão democrática vai ocorrer a participação direta do colaborador na disputa de interesse e de pratica de negociação do que se refere gestão empresarial. Isso gera uma serie de beneficios.

Na gestão participativa busca o trabalho coletivo, sincronismo e igualdade, à ideia do sincronismo ela fica entre o trabalho coletivo e igualdade porque e aquilo que faz a ligação entre a relação respeitosa de convivência frutífera entre as pessoas que e afinidade com o trabalho em equipe que e fazer a força junto de nada adianta uma relação que não tenha eficiência e eficácia e por outro lado de nada adianta fazer força junto que e o sentido da palavras trabalho coletivo do contrario esta força se dispensa, fica fraturada ela se fragmenta no campo de ação por isso uma organização que tenha inteligência e estratégia e aquela que agrega a ideia de da execução das tarefas compartilhada com equilíbrio que e a consciência e a partilha de objetivo e sentidos com sintonia ,a capacidade e habilidade que tem a comunicação entre as pessoas de maneira a ter uma ação sendo assim mas direto ,tornando a ação mas eficiente e eficaz.

Mario Sergio Cortella sempre frisa as pessoas fugir do obvio isso as impe de mudar de quere a melhoria, o obvio e a incapacidade da suspeita duvida e do questionamento evidentemente ninguém passa o tempo todo duvidando, porque isso impede uma ação, mas a

ausência da dúvida, suspeita do questionamento ela aprisiona cada um dentro daquilo que a pessoa já estava o colaborador fica conformado, aprisionado impede a caminhada para o novo, medo de arriscar-se em opinar. Ser capaz de perguntar sobre os PORQUES em vez de se contentar com os COMOS.

4. OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS:

- A aproximação entre funcionários e patrões, o colaborador vai discutir em conjunto seus principais interesses e suas prioridades, fazendo uma proximidade maior dentro do ambiente de trabalho;
- Outro benefício é o estímulo a partir do momento que o colaborador vai atuar uma forma, mas incisiva desenvolvera seu papel dentro na instituição bem melhor, vai acontecer um entrosamento entre chefes e servidores;
- A gestão democrática vai aperfeiçoar os recursos dentro da empresa, isso também é um benefício, como é os próprios colaboradores que estão acompanhando de perto toda transação, o recuso será melhor direcionado por ambas as partes na tomada de decisão. Otimizando a gestão do negócio;
- Permite avaliar inicialmente os incidentes para poder proceder a resolução correta.
- Aumento da capacidade de resposta e evolução da empresa;
- Redução do tempo e do esforço necessário para apoiar e manter o equilíbrio na equipe;
- Redução de dependência de pessoal para o conhecimento

O objetivo desta gestão inovadora é resolver os inesperados problemas que acumula o trabalho e prejudica toda uma equipe, desta maneira a resolução será rápida e eficaz, diminuindo impactos aos negócios e com os colaboradores. Um dos principais benefícios é diminuição do tempo de parada da equipe aguardando a resolver um problema, além de melhorar a visão interna aumenta a produtividade.

DRUCKER diz que gerir hoje envolve medida muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho esta no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. Aqui trabalhar a visão 90°,180°,360° e 450° que liderados, lados dos liderados, líderes, laterais dos líderes e a empresa, conhecer todo a área empresarial e toda equipe que faz parte de sua equipe é uma das ferramentas principais para obter sucesso na gestão participativa.

5. PLANEJAMENTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA

É um processo contínuo com reflexos em toda a empresa diretamente. Por isso é importante a participação de todos, no processo decisório; para melhor entendimento podemos explicar um pouco sobre planejamento tradicional e com gestão participativa;

Planejamento tradicional: as tomadas de decisão acontecem dentro das salas de reuniões fora do alcance de consultas dos interessados que são os empregados.

Com a gestão participativa: novo modelo de administrar envolve todos no mesmo conceito de forma que os funcionários são personagens principais no processo decisório, auxiliando nas decisões, alocando os recursos nas áreas prioritárias. Neste caso a gestão democrática será uma ferramenta previne gastos excessivos, possíveis fraudes, e buscando melhores recursos, além de melhorar a produtividade nos setores em geral.

Entender como você pensa é importante para melhorar suas decisões. Às vezes, são ideias e medos inconscientes que nos impedem de raciocinar, mas claramente, outras vezes são conhecimentos técnicos que nos falta, e é preciso saber avaliar tudo isso. Por outro lado, ter certeza de quais são seus valores e objetivos e uma ferramenta útil na hora da dúvida entre uma opção de outra. Vivemos em contexto de ambiguidade. Aprender a lidar com o risco de cada decisão e com informação incompleta e cada vez, mas necessário, assim como saber usar os recursos que estão a mão. As pessoas a sua volta devem ser aliadas. Um líder pode ter em sua equipe pessoas capazes de trazer diferentes informações para complementar uma decisão. Que conversar com o outro ninguém nunca vai saber exatamente tudo.

Objetivo organizacional funciona como uma imagem. Quando um objetivo é alcançado, ele deixa de ser imagem orientadora da organização para se incorporar a ela como algo real e atual. Um objetivo atingido passa a ser parte da realidade. (CHIAVENATO, 1999, p. 256).

6. COMO ISSO PODE ACONTECER?

Através de reuniões em grupos, para discutir as ideias e avaliar a viabilidade de implantação das mesmas. Para iniciar um grau de confiabilidade por parte dos gestores para com os empregados, pode ser exposto um desafio de metas (aumento de produtividade, cedendo uma bonificação), o ganha, ganha. Acompanhando o resultado desta tarefa dada. A medir a produtividade confirmara a melhoria dentro da empresa. Para este acompanhamento

acontecer quase que de forma natural sem pressão, nomeia-se um líder de equipe. Vale lembrar que a regras deve ser claras e envolver todo quadro empresarial funcionários e gestores.

Na visão de Ana Cristina Piovan, diretora de recursos humanos da Dupont empresa americana que lidera ramos químico, e agrícola. Para gerar um ambiente de comprometimento e necessário trabalhar o engajamento, que passa pela articulação que passar entre o objetivo individual e a estratégia da organização. As pessoas se sentir conectadas ao que estão fazendo e, para tanto, tem de ter clareza quanto às diretrizes e aos valores corporativos. Isso demanda comunicação robusta, clara e de Mao dupla. Propiciando o conhecimento e obtido o alinhamento, cabe à empresa avaliar o progresso e reconhecer o resultado advindo do esforço do funcionário e da equipe. As lideranças formais desempenham papel importante em todos esses processos, mas engajar e comprometer pessoas não se restringe aqueles que exercem cargo de liderança. Todos profissionais independentemente da função têm condições de desenvolver atitudes nesse sentido, contribuindo para uma maior interação de propósitos e para a obtenção de resultados perene.

Segundo ERDMANN (1998), algumas formas de participação que podem ser adotadas pelas empresas, para os empregados contribuírem nas decisões são:

- Caixa de Sugestão ou Banco de Ideia: incentiva os funcionários a adotar uma atitude construtiva e a construir uma consciência de economia e eficiência em seus trabalhos;
- Concurso de Ideias: escolha da melhor ideia entre aquelas que estão competindo;
- Grupo de Produtividade: formado por pessoas com potencial de contribuição para a redução de custos e aumento da produtividade;
- Co-gestão: participação através de institucionalização da representação dos empregados, através de comissões ou indivíduos na direção efetiva da organização;
- Conselhos de Fábrica: comitês criados nas organizações constituídos de empregados eleitos e presididos pelos chefes das organizações;
- Autogestão: autonomia dos empregados nas decisões empresariais, desde a formulação de diretrizes até a distribuição de renda.

7. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Participação direta do colaborador com o mecanismo da democracia representativa nas definições: possibilita maior visibilidade na gestão. Através de controle. Além deste mecanismo da democracia participativa vai existir outros canais convencionais: chat, fóruns, conselhos constituídos. A eficácia de todo este mecanismo que foi mencionado, mas principalmente uma conscientização dos próprios colaboradores. Verificação da prestação de contas, um acompanhamento dos gastos empresariais como um mecanismo de prevenção da corrupção.

1º Terá o conselho que são os gestores. Que soa os canais, mas efetivos de participação, que permitem estabelecer uma aproximação, mas amigável.

2º CONTROLE SOCIAL-A presidência empresarial, ter clareza sobre os gastos e metas alcançados desempenho de cada um. E dever mostrar de forma simples e de fácil acesso para todos envolvidos.

3º O flanelógrafo onde será disponibilizado o conteúdo de natureza informativo, com intuito de estimular a prática social para estimular a pratica do controle. A garantia deste acompanhamento vem de ter um líder representando os colaboradores juntamente com o gerente e presidência da empresa.

A Gestão Participativa tem como outro papel fundamental a gerência participativa, que “intervêm na tecnologia, no individuo e na função com o objetivo de melhorar a produtividade, aumentar o grau de flexibilidade na utilização dos recursos (utilização mais intensa dos meios de produção), modificar o clima de trabalho e enriquecer as funções, Algumas das características da Gestão Participativa são: enriquecimento do perfil do gestor; coerência entre estratégia e ação; criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia; e complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas. (FARIA, 1987).

7.1 APLICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO

- A implementação depende de alguns fatores, tais como:
- Adequação do programa de treinamento as necessidades da organização e dos treinando:
- Qualidade do material de treinamento apresentado;
- Cooperação dos gestores e dirigentes da empresa;
- Motivação do treinando para aprender;
- Capacidade de aprendizagem do treinando
- Aplicação pratica e tempo para assimilação do foi aprendido

- Elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e intransferível para trabalho.

Já no acompanhamento trata-se da etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu as necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou.

8. O PAPEL DO GESTOR E MUITO IMPORTANTE DIZ MARIO SERGIO CORTELA

O gestor é alguém que exerce uma liderança sem que ele seja exclusivamente como único líder, mas é alguém que lidera um processo de elevação das condições de ação de um grupo de pessoas. Este gestor tem atividades gerenciais, mas não é só isso, e um conjunto de situação de interfaces que fazem com que a gestão de pessoas e seja decisivo, como diferenciar o ser hoje nas organizações, o grande erro que um gestor pode cometer e no manejo do estoque de conhecimento que existe dentro de uma organização.

Cada de um de nos tem um determinado tipo de conhecimento que é tácito ou explícito. Aquilo que agente tem da nossa formação, escolarizado, formal, intencional deliberada que é explícito e tem o conhecimento vivencial que é o nosso conhecimento tácito. A junção destes dois elementos o tácito e o explícito na capacidade do conhecimento ela compõe o estoque de conhecimento que é o ativo que uma organização pode ter inclusive, porque é esse o grande diferencial que não se torna diferenciado afinal de contas processos, equipamentos, aplicativos, insumos tudo isso não agregamos tanto valor, o diferencial é o conhecimento de cada um.

O líder é aquele que é capaz de manejar como um conjunto este estoque de maneira a oferecer, mas vigor, robustez, em suas particularidades a uma organização. Muitos gestores ainda pensam em humanos apenas como recurso. Um gestor de pessoas e gestor de talentos, líder com desenvolvimento humano, liderar com capacidade de fazer projeto, mas que ele se coloque também como alguém a ser gerido, uma das medidas da inteligência de uma organização é a capacidade das inteligências serem parceiras umas das elevarem a condição. Liderar precisa saber que é exercício do poder e a tarefa do poder é servir e não ser servido.

O administrador dá direção e rumo às organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como os recursos organizacionais devem ser dispostos e utilizados para atingir os objetivos esperados. E é nesse processo que o administrador deve tomar algumas decisões. Decidir é uma parte importante do trabalho de administrar. A tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidade. (CHIAVENATO,1999, p.285).

9. ERROS QUE NÃO DEVER SER COMETIDO EM UM TRABALHO EM EQUIPE

A capacidade de trabalhar em equipe é uma virtude obrigatória para o sucesso de qualquer profissional. Porém, quem já trabalhou em grupo sabe como é difícil conciliar as diversas visões e estilos em torno de um objetivo comum.

- Os objetivos e prazos devem ser realistas, evitando o desânimo na equipe por não alcançar **metas exageradas** postas por seus gestores.
- As equipes exigem habilidades complementares. Quando os profissionais têm um perfil parecido, a chamada composição **errada** de perfil parecido surge com facilidade de competição entre os mesmos.
- Canal aberto de opiniões antes de uma tomada de decisão ouça seus colaboradores não seguir uma **liderança ditatorial**.
- Apenas cumprirmos desafios estabelecido por outros não motiva um profissional. É preciso envolvê-lo com o objetivo do trabalho, **motivar** é preciso sempre.
- **Reuniões** extensas perde o rumo, devem ser produtivas deixando claro metas e prazos de uma forma agradável.
- **Os resultados** devem ser avaliados com base uma metodologia e em critérios partilhados pela equipe, atentar para não ser **subjetivo na avaliação**.
- **As recompensas** devem ser proporcionais à produtividade de cada integrante, para plantar na equipe o **sentimento de injustiça** e prejudicar toda a equipe e um plano de ação.

Essencial trabalho em equipe vai muito além da divisão de tarefas. Somando habilidades de cada profissional, torna-se possível desenvolver a tarefa com, mas qualidade e as chances de sucesso são maiores. É importante identificar as competências de cada membro da equipe, e assim, potencializar as tarefas em prol da atividade que será desenvolvida. Desta forma, todos se sentirão valorizados e empenhados em melhorar cada vez mais. Algumas pessoas possuem facilidades de se relacionar e conseguem, por isso, desenvolver as tarefas

com mais tranquilidades, no entanto tem, mesmo que não tem tanta facilidade de trabalhar com outros colegas pode desenvolver essa competência, que com certeza fará toda diferença no trabalho do dia a dia. Podemos destacar algumas qualidades a ser trabalhada com a equipe:

- RESILENCIA a fácil adaptação com o novo, ter positividade mesmo em momentos de adversidade;
- FLEXIBILIDADES tomam, buscam soluções e alternativas diferenciadas para os dilemas do dia a dia;
- VALORIZAR A COMUNICAÇÃO uma tarefa difícil, o desafio e saber ouvir o outro lado e falar no momento certo esta habilidade e muito importante todo seu ambiente de trabalho produtivo e agradável;
- RESPEITO é diferente, mas vale lembrar que os diferentes se completa, para que aconteça o talento de uma soma ao todo;
- AUTOCONHECIMENTO o profissional precisar saber identificar e reconhecer as próprias habilidades, em vez de assumir compromissos que não conseguirá cumprir. Poder contar com as habilidades e conhecimento de quem entende daquele assunto e uma dádiva;
- DIVIDIR PARA MULTIPLICAR trabalhar sozinho pode até ter seu lado positivo, mas as vantagens do trabalho compartilhado são inúmeras e a troca de conhecimento e a principal delas.

O excelente líder deve atender alguns requisitos e garantirá o sucesso da gestão renovada:

- Ter liderança,
- Dar feedback a equipe
- Ouvir sempre a opinião do time
- Manter-se próximo a Equipe
- Uso de autoridade em excesso.

Estas ferramentas básicas, mantem uma relação harmônica entre líderes e liderados, não existe o maior e menor existe respeito entre os membros. Possibilitando maior acessibilidades as informações tanto empresa colaborador como colaboradores empresas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa infere envolvimento e busca contínua da harmonia em torno de objetivos designados. Com a gestão democrática surge o desejo da renovação do modelo arcaico de algumas organizações em administrar negócios e pessoas. Renovar a forma de relação entre gestores e colaboradores promover uma gestão igualitária. A boa gestão tem o poder de envolver todos no processo decisório. Buscando os mesmos objetivos, os mesmos desafios ambos não querem ouvir a palavra fracasso, pois todos estão envolvidos querem mostrar que dar certo, que são capazes de ir além. Possibilitando a descoberta do eu interior de cada um seja gestores ou colaboradores.

Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância da gestão participativa penetrar nas organizações a eficácia que este conceito traz uma vez implantado. Vai desde a faxineira ao, mas auto executivo, levando todos a se envolver nos processos decisórios e a realização dos objetivos. Com a realização da pesquisa constatamos que a maioria compreende a importância do que é gestão participativa mesmo sabendo que a sua o resultado positivo que traz. A implantação não acontece devido não querer encarar a mudança, já acostumados com a administração arcaica e o comodismo e não perceber que é através desta mudança que surge novas projeções, descobrindo colaboradores com desenvoltura de líderes pois desperta a capacidade de cada significativamente.

O principal objetivo é envolver todos os membros da organização e as mesmas terem visão do negócio. E promover a mudança cultural fazê-lo compreender o que muda essencialmente e a forma com que as coisas acontecem, e promover um melhor ambiente de trabalho, estimulando cada colaborador a aumentar sua produtividade. Sabemos então que a gestão participativa é um assunto a ser, mas explorado, conhecido, mostrando a importância da gestão democrática nas empresas. Através do planejamento estratégico definido em conjunto as opiniões gestores e colaboradores, contata-se que não há dificuldade desde que tenha acompanhamento contínuo.

É importante que os gestores estejam em constante aprendizado, pois assim desenvolve novos conceitos, técnicas, experiência prática em fim ter um profundo conhecimento construtivo e gratificante vê a dedicação de um líder preocupar-se com harmonia do ambiente de trabalho, não demonstrando interesse apenas na lucratividade, mas

cuidando do capital humano. Gestão compartilhada despertar aprimoramento na administração uma atitude visionária, ampla sendo possível alcançar ganho em todas as áreas na organização. Promovendo evolução na produção melhor aproveitamento de tempo e desempenho nas tarefas.

O gestor ao sair da teoria e colocar em pratica, para o planejamento ocorrer de forma perspicaz deve compreender toda execução do processo detalhada, com clareza deve ser o elo entre gestores e colaboradores e quesito primordial o envolvimento de ambas as partes no processo decisório. Sair da alienação quebra paradigmas, sair dos modelos convencionais da administração. Redesenha toda estrutura organizacional. Sair do ócio tornam pessoas proativa.com base no pequeno estudo feito. O presente artigo não finaliza em uma pesquisa, e necessário aprofunda-se, fazer um estudo, mas preciso com maior numero de pessoas a fim de obter resultados sólidos, testificando sua veracidade.com base nos resultados implantar a gestão compartilhada e medir os benefícios para ambas às partes organização e colaborador.

Foi muito gratificante para minha formação como administradora e pessoal essa pesquisa, mostrou parecer favorável e a importância que representa a gestão compartilhada dentro das empresas, uma forma de administrar suave, desprendida de costumes arcaica. Onde permite redesenhar toda estrutura comportamental de hoje dentro das organizações. Substitui estilos tradicionais onde encontramos pessoas opressiva, abúlicos.

Por cooperação recíproca, crescimento e responsabilidade. E no presente da minha formação, nos transmiti um sentimento satisfatório, mostrando como e possível agregar conhecimento e pratica com qualidade. Na gestão participativa todo o conjunto gestor e colaborador com qualidade promove o reconhecimento, melhoria nas liberações renova a forma de gestão empresarial. Como o grande filosofo Mario Sergio Cortella costuma falar somos pessoas nascida no século XXI, vivendo o século XX, agindo como se estivéssemos no século XIX.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba: Criar, 1987.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de Sistemas de Produção.** Florianópolis: INSULAR, 1998.

FARIA, José Henrique de. **Teoria das formas de governo.** Material do curso de Estado, Poder e Formas de Gestão. Curitiba, 2001.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na Vitória.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

GUILLERM, Alain. BOURDET. Yvon. **Autogestão: uma mudança radical.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

HERMEL, Philippe. **La gestion Participativa.** Barcelona: Gestion 2000, 1990.

HILLESHEIM, Sérgio W.. COSMO, José Roberto. **Grupos semiautônomos: a modernização das relações de trabalho.** Rio de Janeiro: COP, 1988.

KISSLER, L. **Ética e participação: Problemas éticos associados à gestão participativa nas empresas.** Florianópolis: Edu fsc, 2004.

LERNER, Walter. **Organização Participativa.** São Paulo: Nobel, 1991.

MARIO SERGIO CORTELLA, EUGENIO MUSSAK, **Liderança em Foco.** São Paulo: Papyrus 7 Mares, 2009.

MARQUES, Juracy C. **Administração Participativa.** Porto Alegre: Dagra, 1987.

MATOS. F. Gomes de. **Gerência participativa.** Rio de Janeiro: Biblioteca do exército, 1980.

MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas.** São Paulo: Atlas, 1987.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e Co-gestão: novas formas de administração.** São Paulo: Brasiliense, 1984.

PICCININI, Valmiria C. e JOTZ, Cláudia. **Satisfação no trabalho e programas participativos.** Enanpad 1998.

SANTOS, Antônio Raimundo dos... [et al.] **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores.** Curitiba: Champagnat, 2001.

WARREN BENNIS, **A Essência do Líder: o grande clássico de liderança.** Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2010.