

ERNESTINO AMARO DA SILVA, KASSIA TAMIRES DE LIMA SANTOS, LUCICLEIDE
ALVES DE LUNA SILVA

ANÁLISE E DISCURSÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

VITÓRIA DE SANTO ANTÃO - PE, 2013

RESUMO

Administração Participativa, surgiu na Grécia a mais de 2000 anos com a invenção da democracia. Nos anos 60 administração Participativa foi amplamente divulgada por influência de uma pesquisa realizada pelo pesquisador Renis Liket que comparou o modelo tradicional com o modelo participativo. Administração Participativa consiste na participação dos colaboradores na decisão, o que gera um aumento significativo na qualidade às decisões, visível melhoria do clima organizacional e ajuda a desenvolver todo o potencial de seus colaboradores. A participação dos colaboradores nas decisões é de grande importância para o desenvolvimento e crescimento da empresa com esta participação os colaboradores sentem-se motivados e como parte da empresa e não como acessórios ou máquinas de produção, seu comprometimento tem significado importante nos processos de produção.

Palavras-chaves :Participação, motivação, satisfação, objetivos, metas, organização.

1 .INTRODUÇÃO

O processo de administração participativa organiza as pessoas para atingir metas em comum, trazendo resultados altamente positivos para empresa, assegurando permanente êxito, porque cria uma cultura grupal. Também permite prever a possibilidade de uso em dimensões mais ampliadas, onde o sistema participativo poderá atingir todos os setores da empresa. O nível de compromisso dos operadores também melhora uma vez que passam a ser parte da solução e investigação das causas muitas vezes conhecidas somente por eles. Com isso, pode-se afirmar que a gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processo que defendem e permitem desenvolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na redução de problemas no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução uma vez que, o funcionário entende e consegue visualizar. A administração participativa pode se tornar a mais nova e poderosa ferramenta na automação de definição quanto às metas a serem alcançadas pelas potenciais empresas uma vez que sua finalidade é oferecer mecanismo de interação entre todos da organização.

O estudo desta temática é de extrema importância para administração moderna, onde os colaboradores sentem-se com a responsabilidade de pensar, de opinar e decidir assuntos pertinentes a melhoria do funcionamento da administração da empresa contribuindo para o desempenho da mesma. Utilizar o modo participativo está em dividir as responsabilidades que atingem a empresa não só com os funcionários, mas também com todos os órgãos que complementam a empresa, contribuindo com o conhecimento científico e o conhecimento empírico. No decorrer deste artigo iremos entender se a administração participativa é relevante ou não para as empresas, analisando assim sua importância.

As hipóteses que se apresentam são: Se a participação dos colaboradores resulta em produção de qualidade, inovação e sucesso empresarial então este deve ser seguido pelas empresas. Se a participação das pessoas envolvidas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração com satisfação e motivação das pessoas então se seguindo método participativo, a empresa obtém um comprometimento com os resultados medidos com eficiência e qualidade. Certamente a empresa deve adotar esta prática.

Diante das possibilidades apresentadas, o trabalho que se segue objetiva analisar a importância da administração participativa. Verificando se existe ou não comprometimento dos colaboradores. Discutindo a importância da competitividade no alcance das metas estabelecidas na empresa e Analisando como a administração participativa pode melhorar o desempenho da empresa. Essa pesquisa está direcionada à importância da administração participativa.

Para a realização deste artigo foi utilizado referência de autores que direcionam o desenvolvimento da mesma, apontando os critérios: quantos aos fins e quantos aos meios, e assim se dando condições de fundamentar teoricamente, o conhecimento em função da temática supracitada. Quanto aos fins Vergara (2004) frisa que é descritiva por esclarecer que administração participativa contribui para o desenvolvimento positivo das organizações, em relação ao alcance das metas, interações dos colaboradores ou clima organizacional e explicativa buscando esclarecer e justificar o “porque” da importância da Administração Participativa, como fator que possibilita o melhor aproveitamento dos colaboradores em decisões e novas ideias. No que se refere aos meios esta pesquisa é de caráter bibliográfica e seguindo com uma análise crítica observando a relevância da Administração Participativa nas empresas de modo geral.

Para a construção deste artigo dividiu-se a ideia de alguns conceitos da administração participativa, que é considerado como um dos novos paradigmas da administração moderna, mostrando um breve relato de como surgiu e como foi amplamente divulgada, apresentando modelos de administração, diretivo e participativo, problemas do modelo diretivo, estratégia de participação, que se resume em: informação, decisão e resultados; implantação da administração participativa envolvendo o comportamento a estrutura e a visão sistemática, e uma breve discussão crítica apontando vantagens e desvantagens da administração participativa.

2 . Administração Participativa

As definições a seguir irão conter informações sobre administração participativa que é uma das ideias mais antigas da administração, nasceu na Grécia, há mais de 2.000 anos, com a invenção da democracia. Apesar disso, é uma ideia

moderna, que integra as práticas mais avançadas sendo considerado um dos novos paradigmas da administração.

Nos anos 60 de acordo com Chiavenato (2004) a administração participativa foi amplamente divulgada por influência de uma pesquisa realizada pelo pesquisador Rensis Likert que comparou o modelo tradicional com o modelo participativo, resultando em um modelo administrativo com quatro sistemas divididos os quais serão descrito pelo mesmo autor a seguir.

No que se refere ao sistema Autoritário coercitivo, Chiavenato (2004) diz que este é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É um sistema mais duro e fechado. Porém, o sistema Autoritário benevolente é um sistema administrativo autocrático que constitui uma atenuado do sistema I. No fundo, é um sistema I mais tolerante e menos rígido.

Já no que condiz ao sistema Consultivo Chiavenato (2004), diz tratar-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Por fim, o referido autor declara que o modelo Participativo é o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas.

Ainda baseada nas ideias do pesquisador Likert, Chiavenato também concorda que o sistema processo decisório é totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados. O sistema de comunicações são eficientes e fundamentais para o sucesso da empresa. Já relações interpessoais são trabalho em equipes, onde a formação de grupo é importante. Por fim, no sistema de recompensas e punições utiliza-se de recompensas sócias, recompensas materiais e salariais. Punições são raras, quando ocorrem, são definidas pelas equipes. (CHIAVENATO, 2004, p.274)

Com este trabalho, o pesquisador americano Rensis Likert chegou à conclusão que a administração participativa tinha melhor desempenho através da motivação de seus funcionários e com seus resultados econômicos e financeiros. Este resultado influenciou ativamente as normas e as práticas da administração, mudando de autoritária, para o modelo participativo.

2.1 Conceitos de Administração Participativa

Por ser considerado um modelo filosófico do processo organizacional, o qual requer a participação ativo dos envolvidos, Bonome (2009, p73) afirma que referido “é um conceito que continua a oferecer desafios sem resposta definitiva”.

Administração Participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam atendidos até o nível hierárquico mais apropriado.

(ANTONIO, Ademir; CARLA, Ana; ISABEL, Maria, 2006, p. 127)

Os referidos autores continuam dizendo que o propósito da Administração Participativa é assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas. Dentro deste contexto, complementa ainda que:

Participação consiste basicamente na criação de oportunidades para as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influencia pode variar pouco ou muito. Participação é um caso especial de delegação, na qual o subordinado obtém maior controle, maior liberdade de escolha em relação as suas próprias responsabilidades. Administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A Administração Participativa aprimora satisfação e a motivação do trabalho. A Administração Participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações. (ANTONIO, Ademir; CARLA, Ana; ISABEL, Maria, 2006, p. 128).

Administração Participativa consiste na participação dos funcionários na decisão, o que gera um aumento significativo na qualidade às decisões, a visível melhoria do clima organizacional e ajuda a desenvolver todo o potencial de seus colaboradores. Conforme Chiavenato (2004, p.275), “Administração Participativa é o uso de tomada de decisão conjunta”. Através dela, o colaborador participa de uma expressiva condição de poder na tomada de decisão com seus superiores imediatos.

Em outra ocasião Chiavenato diz que:

A administração participativa se refere à combinação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia - para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional. (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

Considerando a Administração Participativa como um conjunto de sistemas Maranaldo(1989) diz que:

Administração participativa é o 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, através dessa participação, o total comprometimento os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade. (MARAMALDO, 1989; p.60).

Com base no que o autor supracitado afirmou anteriormente, neste conceito é fundamental harmonizar três aspectos: O sistema, As Condições Organizacionais e o Comportamento Gerencial. O sistema que corresponde à produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, pois se há conflitos de administração entre estes sistemas, é difícil implantar a administração participativa. Condições Organizacionais que sejam com menores números e níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis. Comportamentos Gerenciais é de fundamental importância onde os gerentes motivam os colaboradores para o processo participativo.

2.2 Administração Participativa e os Colaboradores

Administração Participativa segundo Bonome(2004):

É aquela que consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, eventualmente distribuidores ou concessionários da organização. (BONOME, 2009; p 73).

De acordo com esta afirmação, é importante a troca de ideias, ou seja, funcionários com diferentes tipos de formação opinam sobre a maneira mais simples e melhor de se trabalhar na empresa onde se presta serviços. Assim, Maximiano apud Ferreira (2006) advogam que:

A administração participativa é filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho. A administração participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações. (ANTONIO, Ademir; CARLA, Ana; ISABEL, Maria, 2006, p. 129).

Conforme Bonome (2009; p.72), “a participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala é uma constante em uma série de modelos de gestão”.

Percebe-se que o uso da administração participativa vem aumentando e se fortalecendo, pois com a velocidade das mudanças, elevação do nível educacional, intensificação das comunicações, a agitação ambiental e a concorrência, são algumas das razões que explica o maior envolvimento dos funcionários na

administração das empresas. Outra definição de Administração Participativa “Consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão”. (BONOME, 2009, p.72). Isso sugere dizer que é uma política de administração de pessoas que valoriza sua capacidade de tomada de decisões e solucionar problemas, pois a motivação e satisfação são aprimoradas neste posicionamento administrativo.

De acordo com Chiavenato (2005) é uma forma de que as empresas possam alcançar os objetivos da organização conforme ele relata a seguir:

Administração participativa é democracia no local de trabalho, empoderamento e parcerias. Administração Participativa tem sido utilizada como panaceia do baixo moral e a baixa produtividade. Mas ela nem sempre é adequada para toda e qualquer organização ou unidade de trabalho. A característica comum a todos os programas de Administração Participativa é o uso da tomada de decisões conjunta, através dela o subordinado compartilha de um significativo grau de poder na tomada de decisões com seus superiores imediatos. (CHIAVENATO, 2005, p. 406)

A democratização das relações sociais e desenvolvimento e a complexidade das empresas modernas, com as mudanças vertiginosas e a intensificação das comunicações é o motivo pelo qual o envolvimento dos funcionários é uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento empresarial, visando sempre a motivação e satisfação e principalmente valorização dos seus colaboradores, pois segundo Chiavenato (2006, p.221)

Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento. Trocando em miúdos, isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é o mais o dinheiro, mais o conhecimento. (CHIAVENATO, 2006, p. 221)

Com essa abordagem a Administração com a participação dos funcionários ou colaboradores, será uma estratégia que proporciona no alcance dos objetivos que seja o seu público alvo, pois juntando o conhecimento empírico com o científico, podendo analisar as opiniões e sem ressaltar que os funcionários são também clientes, sendo eles sabedor de seus direitos, acrescenta Chiavenato (2006, p.??), “O conhecimento é a informação estrutura que tem valor para organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, e novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humano”.

O envolvimento dos colaboradores nas decisões é de grande importância para o desenvolvimento e crescimento da empresa, com essa participação os funcionários vão se sentir como parte da empresa e vê que sua criatividade, seu comprometimento tem significado importante nos processos de produção, e não vão se sentir como acessórios ou máquinas de produção. Esse sentimento de importante irá torná-los motivados e satisfeitos, assim seu trabalho será executado com eficiência.

Finalmente o que se pretende alcançar com a administração Participativa segundo Bonome (2009), é a maior competitividade e a redução de conflitos através de cooperação; satisfação das pessoas; utilidade de todo o potencial das mesmas; redução da alienação; cultura democrática; equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos; responsabilidade sociais da empresa.

2.3 Modelos da Administração segundo Maximiano (2011)

Há dois modelos básicos de administração o modelo diretivo e o modelo participativo. O referido autor ressalta que autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combina em varias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas em diversos grupos sociais, entre eles as organizações e estes ingredientes estão contidos nestes modelos de Administração.

2.3.1 Modelo Diretivo

No modelo diretivo utiliza predominante a autoridade formal e a burocracia e seus mecanismos, para obter a obediência, os colaboradores são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada.

Pode-se descrever o modelo diretivo como uma administração centralizada, onde os chefes não podem ser questionados o dono a verdade, e que os funcionários tem que obedecer sem questionar ou dar uma opinião para melhor andamento seu trabalho e segue uma cadeia de comando hierárquico.

2.3.1.1 Problema do Modelo Diretivo

No modelo diretivo de administração tendo como exemplo os pioneiros na administração Taylor, Ford, e Fayol que da ênfase ao papel dos chefes e a padronização do comportamento de seus funcionários. Neste modelo os funcionários são comparados como uma maquina, para fazer sempre a mesma tarefa da mesma forma. Maximiano (2011) faz uma analogia “os funcionários eram intercambiáveis como as peças que faziam”. Este modelo é bem sucedido na linha de montagens.

O autor supracitado relata que este modelo é objeto de quatro criticas principais: ineficiência global do trabalho, fragilidade da empresa, insatisfação e desmotivação dos trabalhadores e autoritarismo.

Ineficiência global do sistema Maximiano diz que “ é a divisão do trabalho, que resulta em eficiência na linha de produção”. Esta crítica esta embasada em não utilizar o principal recurso dos operadores que é o potencial de autogestão. Esta eficiência é apenas aparente já que é necessário um maior numero de pessoas especializadas formando a cadeia hierárquica para administra e isto resulta em um aumenta considerável nos custos operacionais.

Fragilidade da empresa o mesmo autor diz “ a linha de produção fragiliza a empresa.” Esta fragilidade esta relacionada ao fato dos trabalhadores depender em totalmente do outrem para executarem sua atividade pois se um ou um grupo de funcionários descontinuar seu trabalho todos os sistema o acompanha e isto tem permitido problemas no setor de trabalho; além disto os trabalhadores podem usar este fato para pressionarem a empresa.

Maximiano continua com seu relato e diz que a insatisfação e desmotivação dos trabalhadores esta relacionada:

A divisão do trabalho, o modo como é feito na linha de montagem, tem como resultados o desinteresse, a insatisfação, a desmotivação, a perda da perspectiva do cliente, a fadiga e outras inconveniências. (Maximiano, 2011, p.374)

Sabemos que a insatisfação do trabalhador interfere diretamente no seu comportamento trazendo problemas nas empresas.

Autoritarismo consiste na organização autoritária dando ênfase predominante e intensa na autoridade e obediência, sem que isso signifique eficiência e muito menos eficácia. A organização autoritária enfatiza com mais intensidade a autoridade e a hierarquia porem, isto não acrescenta nada a empresa, e sim a valorização dos próprios chefes. A autoridade é centralizada, porque o poder de

decisão e informação está centralizado em poucas pessoas, somente os chefes decidem e é preciso pedir permissão para tudo.

2.3.2 Modelo Participativo

O modelo participativo predomina a liderança, a disciplina e a autonomia nas organizações. As pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior, e não imposta de fora, por meio de regulamentos. Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo será este modelo. Os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.

2.3.3 Estratégia de Participação

As estratégias de Administração Participativa agrupam-se em quatro categorias principais: aprimoramento da informação, a participação no processo decisório, à participação na direção nos resultados.

Aprimoramento da Informação: É procurar melhorar os canais de comunicação com os funcionários e cliente, ou seja, é a melhoria entre comunicação com os clientes, comunicação com funcionários, administração visual e a redução da distância social.

Envolvimento no processo decisório é o envolvimento das pessoas, individualmente ou em grupo, na solução de problemas dentro da organização. Este consiste em três modalidades: decisões participativas que podem ser consultivas e compartilhadas. Equipes autogeridas que se caracteriza pela sua autonomia para decidir, responsabilidade pelos próprios resultados, clareza e conhecimento por parte de todos os integrantes das tarefas necessárias para realizar os objetivos. Participação na decisão ou co-gestao é a participação inconstitucionalmente da estrutura de poder.

Na participação dos resultados há um campo diversificado onde os colaboradores podem participar: faturamento, dos incrementos de receita, das economias ou ganhos de produtividade.

2.3.4 Implantação da Administração Participativa

De acordo com Maximiano (2011) na implantação da Administração participativa ocorreram mudanças em três aspectos dentro da organização: comportamento, estrutura e visão sistêmica.

Comportamento: ao implantar a administração participativa haverá a substituição da forma tradicional de administrar, ou seja, onde antes o sistema era de autoritarismo, impositivo passara a ser por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Maximiano cita “ Informar, envolver, delegar consultar e perguntar, ao invés de mandar são palavras chave da administração participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores.”

Estrutura: a estrutura das organizações também é tocada com a implantação da administração participativa, onde os cargos, grupos de trabalho e toda a estrutura serão organizados de forma que a participação não dependa apenas das pessoas, mas dos sistemas, normas e procedimentos. Segundo o autor “ a estrutura deve estimular as pessoas à participação”.

Visão sistêmica: quando falamos de administração participativa, dizemos que a administração é compartilhada não só entre os funcionários mas também com os clientes, fornecedores, assistência técnica ou seja, a organização em todos os sentidos, onde estes também opinam sobre determinadas decisões. A organização além de ser um sistema participativo internamente, também está aberta externamente onde se recebe informações que pode ajudar na melhoria de sua administração.

2.4 Liderança e Motivação na Administração Participativa

Por haver várias as definições de liderança torna um tanto difícil a sua definição, porém, apresentaremos alguns conceitos sobre a liderança participativa em contraposição a liderança autocrática, segundo Bryman (2004), “Dentre as várias definições encontradas na literatura, a maioria aglutina-se em torno de três elementos: influência, grupo e metas”.

Maximiano diz que:

O líder participativo compartilha ou transferem a autoridade, a autoridade formal é requisito do cargo, e a liderança é requisito das pessoas, é inerente aos indivíduos se fazerem obedecer, influenciar ou orientar o comportamento alheio. (MAXIMIANO apud MARIA, EDNA 2008 ,P.89)

A liderança participativa tem a finalidade de fazer com que seus liderados sintam-se satisfeitos, proporcionando atividades que ajude não entrar em rotinas, pois a “Liderança participativa deve promover a satisfação em tarefas não repetidas que permitam o envolvimento do ego dos subordinados.” ()

O Welles (1997) diz que a liderança também deve promover um ambiente que lhes der esperança de futuro e esteja pronto a inovar.

A liderança está pronta para inovar indo além do conhecimento e criando o futuro ela também está relacionada com o auxílio as pessoas para se consolidarem no novo território que lhes dá esperança para o futuro (HARMAN, Willis e MAYA, Potter,1997, p133).

A liderança também tem o poder de influenciar o comportamento das pessoas, inspirados pela crença no conhecimento comum Lodi(1984), relata que:

A liderança é concebida com o poder que o indivíduos tem de inspirar a cooperação pela crença na compreensão comum, na satisfação dos funcionários com seus trabalhos. (LODI apud MARIA Edna, 2008, P.89)

Com essas afirmações podemos dizer que a liderança participativa é compartilhar conhecimentos; influenciar ou orientar comportamento; auxiliando e promovendo satisfação dos funcionários e o crescimento e sucesso da empresa.

Nota-se que a motivação é um conceito que se invoca para explicar as variações de determinados comportamentos. Maslow (1996) diz que:

Praticamente, todas as teorias histórica e contemporâneo de motivação se unem na consideração das necessidades impulsos e estados motivadores, em geral como importuno irritantes, indesejáveis, desagradáveis, em fim, como algo de que nos devemos livrar. O comportamento motivado, a procura de metas e as resposta consulmatórias são técnicas para reduzir o desconforto. Essa atitude é assumida de maneira explicita, em numerosas descrições amplamente usadas, de motivação como tensão de necessidade, redução de tensão, redução de impulso e redução de ansiedade (MASLOW 1996 p,116)

Conforme Levy- Leboyer (1974)

A motivação para o trabalho aparece como fenômeno complexo que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto de situação, quer dizer o indivíduo trabalho e a organização com seus

objetivos, bem como o clima que é propício (LEVY LEBOYER 1974 P, 150)

Deve-se analisar toda situação dentro de um ambiente organizacional para obter a motivação e a satisfação das pessoas.
Para Meyer (1997)

Atualmente muito tempo, esforço e dinheiro têm sido gastos para tentar motivar os empregados, tudo isso não seria necessário se os administradores, em primeiro lugar simplesmente evitassem desmotiva-los. A grande maioria das pessoas já chega ao seu trabalho motivado. No entanto através da falta de consideração e negligencia, o empregado é colocado no atalho da desmotivação. Existe um caminho claramente configurado que pode ser subdividido em seis estágios. De início o empregado fica confuso, isso o leva a irritação e a esperança subconsciente, depois a desilusão e daí ao estado de falta de cooperação. Quando o empregado chega ao nível final da desmotivação ou deixa a empresa ou se acomoda a um padrão de trabalho cínico e lento., que resulta na queda da produtividade (MEYER 1997 p, 14)

Dentro deste contexto podemos ver que a motivação é muito mais do que estar motivada o está intimamente ligado à questão de liderança e empatia dentro da organização.

3. Modelo participativo x modelo diretivo Avaliação Crítica

O modelo participativo é uma grande e simples solução para o crescimento das organizações, ligada diretamente a gestão de pessoas no seu dia a dia tem grandes vantagens. A participação das pessoas na tomada de decisão é importante, pois dá ao gestor mais qualidade de informação gerando alternativas para o alcance das metas. O conhecimento e a visão do colaborador diante dos problemas operacionais são de grande importância para a organização.

O comprometimento das pessoas com os resultados gerando motivação e um ambiente de satisfação perante os mesmos. O aumento da competitividade no mercado com maior satisfação; clima organizacional propício ao desenvolvimento no trabalho. Troca de experiência e sugestões entre todos os níveis e parceiros relacionados, o que aumenta a autoestima e a satisfação no trabalho. No que diz respeito Ao processo de liderança, este envolve confiança entre superiores e subordinados.

O modelo Participativo proporciona um crescimento para empresa e uma alta valorização de seus funcionários. A cultura tanto do chefe quanto aos dos funcionários, estão ligados no sucesso da empresa.

Já no modelo diretivo há uma centralização do poder nos chefes excluindo grande parte de seus funcionários do processo de tomadas de decisão impossibilitando os mesmos de contribuir e dividir informação. A eficiência é apenas aparência já que são necessários maiores números de chefes para administrar e controlar o trabalho das pessoas aumentando os custos.

A desmotivação das pessoas fragiliza a empresa desacelerando o ritmo de produção. A forma que é feita a divisão de trabalho gera insatisfação e desmotivação aos funcionários ocasionando atrasos, absenteísmo e doenças profissionais, possui organização autoritária e centralizada o poder de decisão e as informações com poucas pessoas só os chefes decidem.

4 Considerações Finais

No decorrer deste artigo, analisamos que a empresa onde em sua gestão utiliza o modelo participativo tem como vantagens, qualidades nas informações para tomada de decisões dentro da organização, satisfação e motivação dos seus colaboradores, redução de custos, entre outros.

Este modelo consiste em dividir as responsabilidades ligadas as decisões que envolvam a empresa entre todos os órgãos dentro da mesma, participação é compartilhar conhecimentos, influenciar ou orientar comportamento, auxiliando e promovendo satisfação dos funcionários e crescimento e sucesso da empresa.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIO, Ademir; CARLA, Ana; ISABEL, Maria .Gestão empresarial: De Taylor aos novos dias, Evolução e tendência da Moderna Administração. Editora Copyright, São Paulo, 2006.

BERGAMINI, Célia Whitaker. Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo :Atlas, 1982.

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

CHIAVENATO, Idalberto , Introdução a tória geral da Administração. Elsevier Editora Ltda. 2004

_____ , administração nos novos tempos. Elsevier Editora Ltda, 2005.

_____ , administração geral e Publica- serie provas e concursos , Elsevier Editora Ltda, 2006.

HARMAN, Willis e MAYA, Porter. O novo negocio dos negócios, uma publicação da World Business da Academy, COPYRIHT 1997.

MARAMALDO, Dierceu. A Estratégia para a competitividade, 1989

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Da revolução urbana a revolução digital: Editora atlas S.A. São Paulo, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração, editora atlas s.a. São Paulo, 2011.

MARIA, Edna Querido de Oliveira Chaman. Gestão Integrada de Organizações. Copyright 2008, por BRASTPORT livros e multimídia LTDA.

VEGARA, manual de negociações complexas. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2004.