

**ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ**  
**Curso de Especialização em Administração Judiciária**

Alessandra Lóscio de Andrade

**A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E**  
**O VALOR DAS PESSOAS PARA A ORGANIZAÇÃO**

FORTALEZA - 2008

Alessandra Lóscio de Andrade

**A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E  
O VALOR DAS PESSOAS PARA A ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada à Escola Superior de Magistratura como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

Alessandra Lóscio de Andrade

**A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E  
O VALOR DAS PESSOAS PARA A ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada à Escola Superior de Magistratura como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária

Monografia aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_

Prof. Ms. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

1º. Examinador: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior

2º. Examinador: \_\_\_\_\_

Prof. Ms. Flávio José Moreira Gonçalves

Coordenador do Curso:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior

"O rio atinge seus objetivos porque  
aprendeu a contornar obstáculos."

(Lao-Tsé)

Dedico este trabalho a minha querida mãezinha, modelo de força e superação. Ao meu companheiro Eduardo. A minha filha Letícia, minha fonte de inspiração na busca pelo aprimoramento profissional. Ao meu orientador, Professor Carlos Leitão, mestre dedicado a quem muito admiro, e a Jesus Cristo, minha fortaleza e meu amparo.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo expor idéias referentes à valorização da contribuição funcional nas decisões organizacionais, abordando os conceitos e vantagens da Administração Participativa, bem como o seu reflexo no clima, na cultura e na motivação organizacionais. Esclarece, também, que um processo de mudança é necessário para a empresa que deseja implantar esse modelo de gestão, através do rompimento das barreiras geradas pela administração tradicional. Constata, ainda, que os servidores participantes do planejamento organizacional se dedicam mais, aumentando o grau de interesse no desempenho de suas funções e o comprometimento com a obtenção das metas a atingir. Conclui, portanto, que funcionários qualificados e treinados compõem o capital humano, que é o maior patrimônio da organização, e para que esse bem seja mantido, é necessário motivá-los e recompensá-los, reconhecendo-os como elementos vitais na busca pelo sucesso organizacional.

Palavras chaves: Administração Participativa. Capital Humano. Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Motivação. Mudança Organizacional.

## ABSTRACT

This paper aims to expose ideas referring to value the employees' contribution in the organizational decisions, approaching the concepts and advantages of the Participatory Management, as well as its reflex in the organizational climate, culture and motivation. It also explains that a change process is required for the company that wants to implant such administration model, through the breaking of the barriers generated by the traditional management. It still verifies that the employees who participate of the organizational planning are more devoted, increasing the degree of interest in the acting of their functions and the commitment with the goals to reach. Therefore, the conclusion is that qualified and trained employees compose the human capital, that is the largest patrimony of the organization and to maintain this asset is necessary to motivate and compensate them, recognizing that they are vital elements in the search for the success of the organization.

Key words: Participatory Management. Human capital. Organizational Climate. Organizational Culture. Motivation. Organizational Change.

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA</b> .....	11
1.1	NOÇÕES GERAIS .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	13
1.3	DESCENTRALIZAÇÃO .....	16
1.4	DELEGAÇÃO ( “EMPOWERMENT”) .....	17
<b>2</b>	<b>INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO</b> .....	20
2.1	MOTIVAÇÃO .....	22
2.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
2.2.1	Cultura Participativa .....	31
<b>3</b>	<b>MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b> .....	32
3.1	MUDANÇA X ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA .....	33
<b>4</b>	<b>O VALOR DAS PESSOAS PARA A ORGANIZAÇÃO</b> .....	37
4.1	CAPITAL INTELECTUAL .....	38
4.1.1	Capital humano .....	40
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44



## INTRODUÇÃO

A partir da Escola de Relações Humanas, os estudiosos começaram a levantar hipóteses, correlacionando o aumento da produtividade ao aumento da satisfação humana no trabalho. Nesse momento, a Administração deu um grande passo rumo a um caminho que seria bem mais promissor do que aquele ditado pela Administração Clássica.

Ao longo dos anos, surgiram diversos modelos administrativos voltados à melhor utilização do fator humano nas organizações. Essas técnicas de gestão tentam gradativamente se desvencilhar das práticas equivocadas da administração tradicional, onde o controle e desconfiança eram exagerados.

A Administração Participativa (AP) tem sido apontada por empresas de sucesso como uma guinada para o progresso tendo como base as pessoas e propõe o envolvimento dos servidores na gestão da empresa. Na realidade, a AP é uma evolução do processo democrático. Porém, ela não se baseia simplesmente na democracia da maioria, como no caso das eleições, mas principalmente, na democracia do consenso.

A AP representa o estágio mais liberal da administração de pessoas, onde essas são transformadas em parceiros da atividade empresarial. Nos últimos anos, a literatura a respeito desse assunto tem sido vasta e fértil.

A AP supõe um processo de mudança cultural, o que implica em uma tarefa árdua, pois a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas da empresa. Para que haja essa mudança, é necessário que todos os colaboradores estejam engajados na busca pelo avanço da instituição e estejam dispostos a quebrar paradigmas. Porém, de nada adianta mudar a realização das tarefas, através de novas tecnologias, equipamentos e métodos, se não melhorar o gerenciamento das pessoas e o investimento nas suas potencialidades.

A AP pressupõe um determinado ritmo e velocidade para educar todos os envolvidos, sejam diretores, gerentes e todos os membros da empresa. Envolve uma seqüência de fases para o treinamento e desenvolvimento das pessoas. Pular etapas é impedir a aprendizagem e, conseqüentemente a mudança de comportamento que a AP exige de todos os participantes.

A AP constitui uma forma de gestão na qual as pessoas têm reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir e modificar a estrutura da empresa. As pessoas são envolvidas e estimuladas a contribuir, em um ambiente de total confiança entre as partes.

A AP é o modelo de gestão que melhor aproveita o potencial criativo de seus participantes. E essa criatividade é justamente o maior patrimônio da organização. É através do capital intelectual que as empresas se destacam com inovações e avanços no mercado competitivo. Incentivar a participação e o envolvimento com as metas pode aumentar o nível motivacional dos funcionários e proporcionar um melhor clima organizacional. Para fazer do capital humano um ativo que produz resultados significativos, é necessário aplicá-lo em um contexto organizacional extremamente favorável.

Este trabalho tem como objetivo enfatizar a importância da contribuição dos servidores nas decisões organizacionais, bem como dar a real importância aos talentos humanos e ao valor imensurável que eles acrescentam à organização.

# 1 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

## 1.1 NOÇÕES GERAIS

Após o estudo de diversos modelos de gestão, ficou fácil para os administradores perceberem que as pessoas, em sua individualidade, são essenciais para que as organizações possam funcionar e atingir o sucesso. A Administração de Recursos Humanos moderna busca tratar os funcionários como importantes parceiros organizacionais, rompendo a maneira tradicional de considerá-los simplesmente insumos.

Embora muitas empresas tentem buscar na valorização funcional uma ferramenta para o aumento da produtividade, em algumas organizações ainda acontece das pessoas serem tratadas como máquinas, onde existem fiscalizações e controles exagerados, coação e um modelo arcaico no qual a opinião do funcionário é desconsiderada.

O modelo administrativo tradicional foi idealizado de forma a excluir os indivíduos do processo decisório e criativo das organizações, já que esse tipo de gestão é constituído por uma rede piramidal de comando e obediência, onde o trabalho intelectual se encontra somente nas camadas superiores da estrutura. As pessoas são transformadas em fontes de energia, uma vez que obedecem ordens predeterminadas por seus superiores hierárquicos. O sistema as impede de participarem da transformação e desenvolvimento da organização

Felizmente, muitos administradores despertaram e perceberam que essa maneira retrógrada e distorcida de perceber as pessoas provocou forte insatisfação e conflitos trabalhistas, além de gradativo alheamento das pessoas em relação a suas tarefas nas organizações. Conseqüentemente, surgiram problemas relacionados à produtividade. “A preocupação com a participação surge com a crescente impossibilidade de administrar o conflito apenas através da coação física”. (MOTTA, 1982, p.09).

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis organizacionais, sejam administradores e não somente executores de tarefas. Cada funcionário deve conscientizar-se de que deve estar atento às possibilidades, diagnosticando e solucionando problemas, obtendo assim uma melhoria contínua de seu trabalho dentro do sistema.

Um modelo de gestão humanizada é a base de compromissos que emprega participativamente o trabalho, o talento e a criatividade dos colaboradores, baseado na equitativa convergência de interesses da diretoria, fornecedores e principalmente clientes, tendo como objetivo criar as melhores condições para que a organização atinja os resultados necessários com ampla motivação, humor e humildade. (Walter Lerner, 1996, p. 11).

Na administração participativa (AP), os estilos tradicionais de administrar pessoas são substituídos pela colaboração mútua, na qual os servidores são considerados parceiros fundamentais para o sucesso da empresa. Essa parceria pode aumentar a motivação e melhorar o humor dos empregados, bem como o comprometimento destes em relação ao alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, A AP pode ser caracterizada como um poderoso instrumento de caráter estratégico.

A AP 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.

Participação é o envolvimento mental e emocional das pessoas em relação aos objetivos da empresa. A participação exige três aspectos fundamentais:

- a) O envolvimento mental e emocional;
- b) A motivação para contribuir;
- c) A aceitação de responsabilidade.

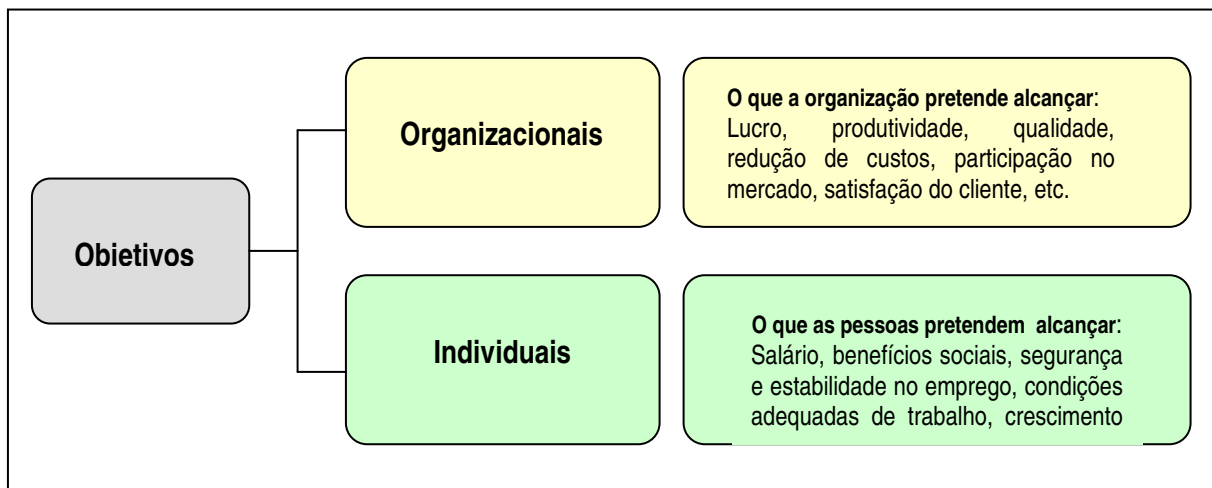
## 1.2 OBJETIVOS

A AP trouxe maior humanização ao trabalho, colocando as pessoas como produtoras de idéias criativas, buscando atender à necessidade de mudanças nas empresas e alavancar transformações nas diversas áreas da organização, através de inovações estruturais e comportamentais. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. A administração é compartilhada, não apenas nas relações com os funcionários, mas com clientes que se tornam consultores sobre produtos e serviços, em determinadas ocasiões, enquanto fornecedores e distribuidores participam de projetos existentes na empresa. Assim, a gestão participativa é vista como uma alternativa favorável na busca de um modelo administrativo eficiente para as organizações.

É em conformidade com essa nova relação de convivência nas empresas que a Administração Participativa pretende caminhar no sentido de civilizar o processo de desenvolvimento, identificando interesses convergentes entre a base e o topo da pirâmide organizacional. Servidores envolvidos nos planejamentos (operacional, tático e estratégico) contribuem mais eficazmente para o aumento da produtividade e se motivam com os resultados alcançados.

Para Lerner (1996), é importante que cada pessoa tenha oportunidade, interesse, capacidade e dedicação no desempenho do seu papel, buscando satisfação no trabalho. Sua criatividade pode ser a solução para determinados problemas. É viável que os colaboradores estejam abertos a críticas, sugestões e empolgados a participar. Cabe ao administrador informar, apoiar, orientar e facilitar o trabalho do grupo. O empregado precisa do acesso às informações para trabalhar bem, tomar decisões corretas e realmente vestir a camisa da empresa. É possível inferir que através desse modelo administrativo o todo trabalhando em conjunto tem um poder de produtividade muito maior do que a soma das partes isoladas.

Diante de tantas variáveis externas e internas, é fundamental que se definam claramente quais são os objetivos e metas da organização, a fim de que todos os colaboradores possam unir esforços em uma mesma direção. Torna-se portanto necessária a participação das pessoas na definição desses objetivos. É importante também que haja uma comunicação clara e um bom entendimento em relação a todas as informações relevantes sobre o alcance dessas metas.



Os Objetivos Organizacionais e os Objetivos das Pessoas. (CHIAVENATO, 1994, p.51)

A administração participativa pode ser vista como a percepção da necessidade da participação efetiva das pessoas no processo de tomada de decisão e na busca das soluções dos problemas. “É uma forma moderna de reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência empresarial com distribuição de resultados” (LERNER, 1996, p. 11). Ela abre as portas para a inclusão das idéias dos funcionários nos diversos níveis da Organização, fazendo com que esses profissionais se tornem mais motivados e se sintam parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura organizacional. Pode ser definida, também, como a valorização do capital intelectual da empresa, inclusive sob a forma de remuneração efetiva.

Existe um elo muito forte entre a organização participativa e o capital intelectual, já que a primeira valoriza as idéias criativas de seus funcionários, visando melhores resultados através da cooperação mútua entre administração e empregados. Há então um maior engajamento e interesse na consecução dos objetivos almejados, pois é através desses que os colaboradores podem ter ciência

da produtividade de suas idéias criativas. Este potencial criativo, ao externalizar-se, irá gradativamente formando o capital intelectual da organização, vindo posteriormente a constituir-se num trunfo por melhores oportunidades no mercado.

Quando a organização vê seus objetivos sendo alcançados através da percepção intelectual de seus funcionários, a tendência é de um maior investimento nessa poderosa fonte produtiva. Uma empresa existe para cumprir os seus objetivos, que são, em última análise, a explicitação da orientação que aquela organização deve seguir. Os objetivos organizacionais têm muitas funções, entre elas:

- a) Ao apresentarem uma **situação futura** os objetivos indicam uma orientação que a organização procura seguir e estabelecem linhas-mestras para a atividade dos participantes.
- b) Os objetivos constituem uma **fonte de legitimidade** que justifica as atividades de uma organização e até a sua existência.
- c) Os objetivos servem como **padrões** através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da organização, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento.
- d) Os objetivos servem como **unidade de medida** para se verificar e comparar a produtividade da organização ou de seus órgãos ou ainda de seus participantes. (ETZIONI, 1967 apud CHIAVENATO, 2000, P.45, grifo do autor).

Portanto, o estudo das organizações pode ser feito do ponto de vista dos seus objetivos e a participação efetiva das pessoas pode ser vista como a chave para o alcance destes, podendo ser decisiva e fundamental para a eficácia da empresa.

Os novos modelos de gestão defendem que todos os colaboradores devem conhecer os objetivos da organização. Não apenas os objetivos gerais, como também as metas, os planos e os alvos a serem atingidos. Cada empregado deve sentir-se um pouco dono da instituição, percebendo sua importância nos projetos ali desenvolvidos.

Os objetivos de uma empresa mudam constantemente conforme as exigências do momento e quando eles se realizam deixam de ser objetivos,

passando a ser uma situação atual. Dados os objetivos, compete à racionalidade a descoberta das formas mais adequadas para alcançá-los. A racionalidade está relacionada aos meios, métodos e processos que a organização julga serem capazes de proporcionar o alcance de seus objetivos.

É através da Administração Participativa que os servidores se envolvem com os objetivos e resultados da organização, se sentindo parte integrante do processo produtivo.

### 1.3 DESCENTRALIZAÇÃO

“Descentralização significa a dispersão do processo decisório para a base da organização.” (CHIAVENATO, 2005, p.512)

Descentralizar é reduzir o poder decisório da cúpula, distribuindo esse poder no nível operacional da organização. A descentralização implica na transferência de parte do poder decisório para os funcionários da organização. Dando autonomia a estes, dentro de limites estabelecidos, para planejar e solucionar questões referentes ao seu trabalho.

As principais questões que o administrador deve levar em conta no processo de descentralização são:

- Grau de confiança dos chefes em seus subordinados;
- Capacidade do subordinado de lidar com suas responsabilidades;
- Nível de treinamento e preparo da chefia; e
- A forma de atuação das unidades organizacionais de assessoria.

As principais vantagens da descentralização podem ser resumidas da seguinte forma:

- Possibilidade de aumento da participação funcional;



- Possibilidades de maior desenvolvimento das pessoas no aspecto administrativo e gerencial;
- Possibilidade de maior motivação;
- Maior tempo para que a alta administração desenvolva outras atividades;
- Agilidade no atendimento às necessidades da organização;
- Maior nível de especialização nas unidades organizacionais;
- Redução de tempo nas informações e decisões;
- Tomadas de decisão mais próximas da ocorrência dos fatos;
- Diminuição de conflitos entre os vários níveis hierárquicos da empresa;
- Tendência a maior número de idéias inovadoras.

Com a implantação da AP surge, obrigatoriamente, a necessidade contínua da descentralização das atividades administrativas, já que esse tipo de gestão tende a uma maior delegação das responsabilidades e quanto maior for o grau de transferência dessas atribuições, maior será o grau de descentralização organizacional.

#### 1.4 DELEGAÇÃO ( “EMPOWERMENT” )

O “empowerment” é o mecanismo que dá poder, liberdade e informação para que as pessoas possam participar efetivamente das decisões organizacionais.

Segundo BLANCHARD (2001), a verdadeira essência do “empowerment” é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo pouco utilizados.

O empowerment se assenta em quatro bases principais:

Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.

Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejar o alcance de metas.

Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informação e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.

Liderança – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação. (CHIAVENATO, 2005, p. 297, grifo nosso).

O “empowerment” é essencial para a Administração Participativa porque incentiva e libera o potencial criativo dos funcionários, dando-lhes liberdade para agir conforme seu conhecimento e compreensão da situação vivida. Quando ele é pleno, as pessoas recebem total autoridade para a tomada de decisões e o controle na realização de suas tarefas, bem como poder para influenciar e mudar áreas da empresa. A cultura do “empowerment” enfatiza o trabalho em equipe, apoio mútuo, liberdade, motivação, esforço independente e dedicação à organização e não somente a cargos ou a departamentos isolados.

Em seu livro, TRACY (2004) estabelece dez princípios para o “empowerment”. São eles:

- 1º. Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades;
- 2º. Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- 3º. Estabelecer padrões de excelência;
- 4º. Oferecer-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões;

- 5º. Fornecer-lhes conhecimento e informação;
- 6º. Dar-lhes feedback sobre seu desempenho;
- 7º. Reconhecer as pessoas pelas suas realizações;
- 8º. Confiar nelas;
- 9º. Dar-lhes permissão para errar; e
- 10º. Tratá-las com dignidade e respeito.

Uma condição para estabelecer o “empowerment” é avaliar o grau de responsabilidade de seus funcionários em relação a ações e decisões tomadas e o comprometimento com as metas traçadas. O “empowerment” deve ser desenvolvido por meio da cooperação entre os membros da organização e pode ser considerado como mais uma forma de aproveitar o potencial criativo das pessoas.

## 2 INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO

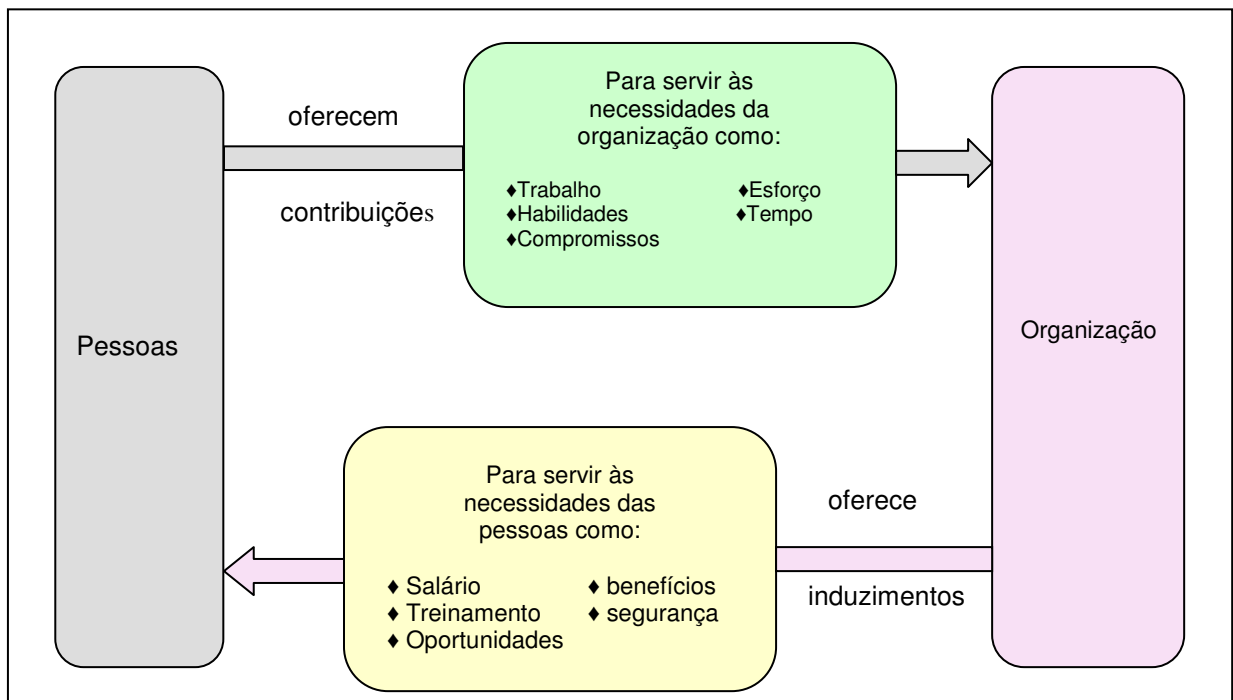
As pessoas e as organizações estão engajadas em uma completa e incessante simbiose; as pessoas passam grande parte de seu tempo nas empresas das quais dependem para viver e, por sua vez, as organizações são formadas por pessoas sem as quais não poderiam existir.

Entre a organização e os seus empregados existe uma forte relação de reciprocidade, onde a organização espera produtividade e concede-lhes incentivos e recompensas como forma de estimulá-los a aumentar suas contribuições, e os empregados, por sua vez, esperam benefícios e recompensas em troca do seu tempo e esforço. Cada parte faz seu investimento na outra com o objetivo de obter retornos.

As pessoas precisam das organizações para trabalhar e ganhar a vida, por outro lado as organizações precisam de pessoas que colaborem para o seu funcionamento satisfatório. Cada parte não pode sobreviver sem a outra; há uma dependência mútua entre elas.

Uma boa interação entre organização e servidores é essencial para que todo e qualquer modelo administrativo venha a trazer bons resultados à organização. A Empresa faz sua parte, remunerando bem o funcionário, dando-lhe segurança e status e de forma recíproca o colaborador responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização cria uma expectativa em relação ao seu funcionário e o funcionário sonha com uma empresa que o realize dentro da sociedade. Esse anseio é chamado de contrato psicológico, definido por Schein como “uma expectativa que a organização e o indivíduo esperam realizar e ganhar com o novo relacionamento”. (1972 apud CHIAVENATO, 2000, p. 117).

Mesmo que as empresas possuam recursos próprios e uma infra-estrutura tecnológica (máquinas, equipamentos, tecnologia), elas precisam das pessoas para utilizar tais recursos.



Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações. ( CHIAVENATO, 2000, p. 119)

Essas expectativas mútuas entre a organização e as pessoas geram as condições para a definição do contrato psicológico, que é um conjunto de expectativas que, se não atendidas por qualquer um dos lados pode prejudicar esse relacionamento.

O contrato psicológico é uma espécie de acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas e com os outros. No fundo, cada pessoa representa seus próprios contratos que regem tanto suas relações interpessoais, como o relacionamento que mantêm consigo mesma (relações intrapessoais). (CHIAVENATO, 2005, p. 33).

A organização é um sistema social formado por participantes que interagem dentro de uma diversidade de tarefas provocadas pela divisão de trabalho. Esses participantes são todas as pessoas que dela recebem incentivo e que contribuem para a sua existência. Podemos dizer que há um equilíbrio organizacional quando há o êxito da instituição em remunerar seus participantes com quantias adequadas de incentivos e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, fazendo contribuições e com isso garantindo sua sobrevivência e crescimento.

EXPECTATIVAS ORGANIZACIONAIS	
O QUE AS PESSOAS ESPERAM DAS ORGANIZAÇÕES	O QUE AS ORGANIZAÇÕES ESPERAM DAS PESSOAS
Um excelente lugar para trabalhar.	Foco na missão organizacional.
Reconhecimento e recompensas: salários, benefícios e incentivos.	Foco na visão de futuro da organização.
Oportunidades de crescimento: educação e carreira.	Foco no cliente.
Participação nas decisões.	Foco em metas e resultados.
Liberdade e autonomia.	Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo.
Apoio e suporte: liderança renovadora.	Foco no trabalho participativo em equipe.
Empregabilidade e ocupabilidade.	Comprometimento e dedicação.
Camaradagem e coleguismo.	Talento, habilidades e competências.
Divertimento, alegria e satisfação	Aprendizado e crescimento profissional.
Qualidade de vida no trabalho	Ética e responsabilidade.

\*Quadro elaborado pelo autor do trabalho.

## 2.1 MOTIVAÇÃO

O comportamento humano orienta-se basicamente pelo desejo de realizar algo, o que caracteriza a motivação. O Motivo pode ser definido como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Isto pode acontecer por um estímulo externo causado pelo ambiente, como pode também ser gerado por processos mentais da própria pessoa. Então, motivação pode ser definida como “um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. (Adizes, 1979 apud CHIAVENATO, 2005, p.243).

Os seres humanos são diferentes no que se refere à motivação, as necessidades variam de pessoa para pessoa, produzindo diferentes tipos de comportamento, onde as reações também são diferentes quando se trata da busca pela consecução de objetivos. As pessoas são motivadas por vários fatores. Um funcionário pode gostar do seu trabalho porque satisfaz suas necessidades sociais e de segurança. Porém as necessidades humanas estão sempre mudando, o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã.

“Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido chamam-se motivadores”. (HERSEY/BLANCHARD, 1986, p. 73).

A empresa pode ter funcionários altamente capacitados, porém, quando não motivados e comprometidos, não conseguem realizar a contribuição de que são capazes. Por melhor que seja esse servidor, sua participação sofrerá forte influência do ambiente em que trabalha, podendo se tornar apático e alienado em relação às suas atribuições.

Herzberg usou esse termo “fatores motivadores” porque eles são capazes de causar efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, muitas vezes resultando num aumento da capacidade total de produção da pessoa.

Fatores motivadores	Fatores de Higiene
O Trabalho em si	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização</li> <li>▪ Reconhecimento do desempenho</li> <li>▪ Trabalho desafiante</li> <li>▪ Maior responsabilidade</li> <li>▪ Crescimento e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política e administração</li> <li>▪ Supervisão</li> <li>▪ Condições de trabalho</li> <li>▪ Relações interpessoais</li> <li>▪ Dinheiro, status, segurança</li> </ul>

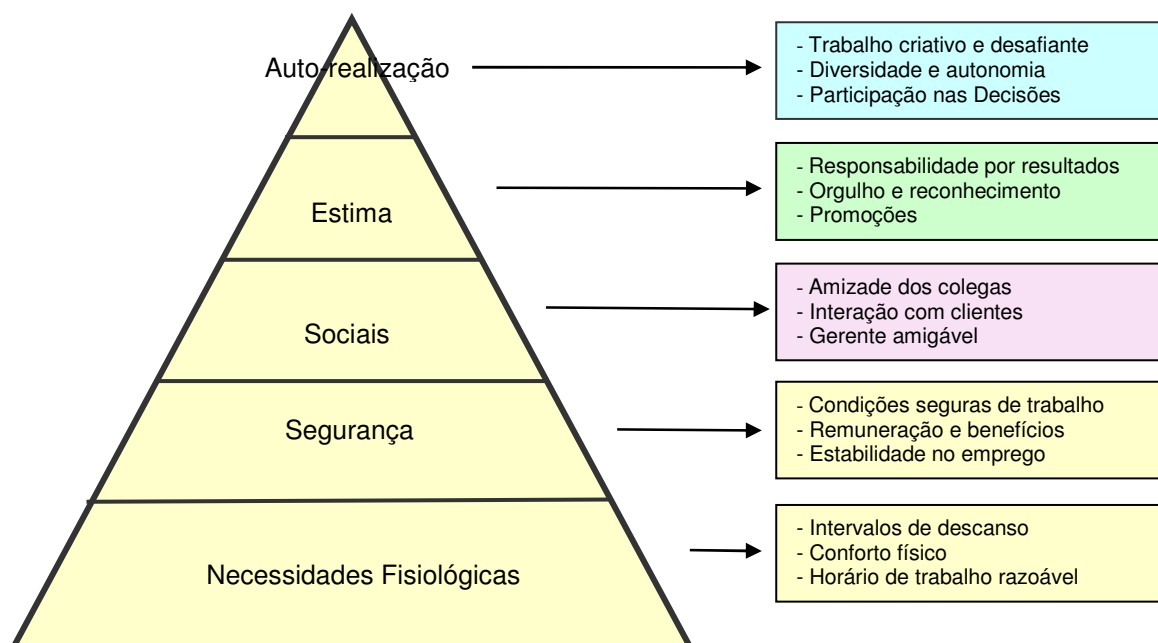
Fonte: Fatores de motivação e de higiene (HERSEY/BLANCHARD, 1986, p. 73)

Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois tipos de fatores:

I) Fatores higiênicos – referem-se às condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima organizacional, os regulamentos internos, as oportunidades, entre outros.

II) Fatores motivacionais – referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si.

Já para Maslow, as necessidades estão dispostas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais simples e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.



A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow (CHIAVENATO, 1994, p. 170)

As necessidades são carências que a pessoa experimenta ao longo de sua vida. Elas podem ser fisiológicas (alimentação), de segurança (salário), sociológicas (interação social), psicológicas (auto-estima) e de auto-realização (desafios). Então, quando surge uma necessidade, a pessoa se torna mais sensível aos fatores motivacionais.

As necessidades motivacionais podem ser extrínsecas, quando são geradas por fatores externos, como as fisiológicas, as de segurança, de reconhecimento social e estima. Podem ser intrínsecas quando são desencadeadas por fatores pertinentes à própria pessoa, como a de auto-realização.



“O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre seus membros, o clima organizacional se eleva [...]” (CHIAVENATO, 2000, p. 94). O clima organizacional é positivo quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e elevação do moral.

## 2.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

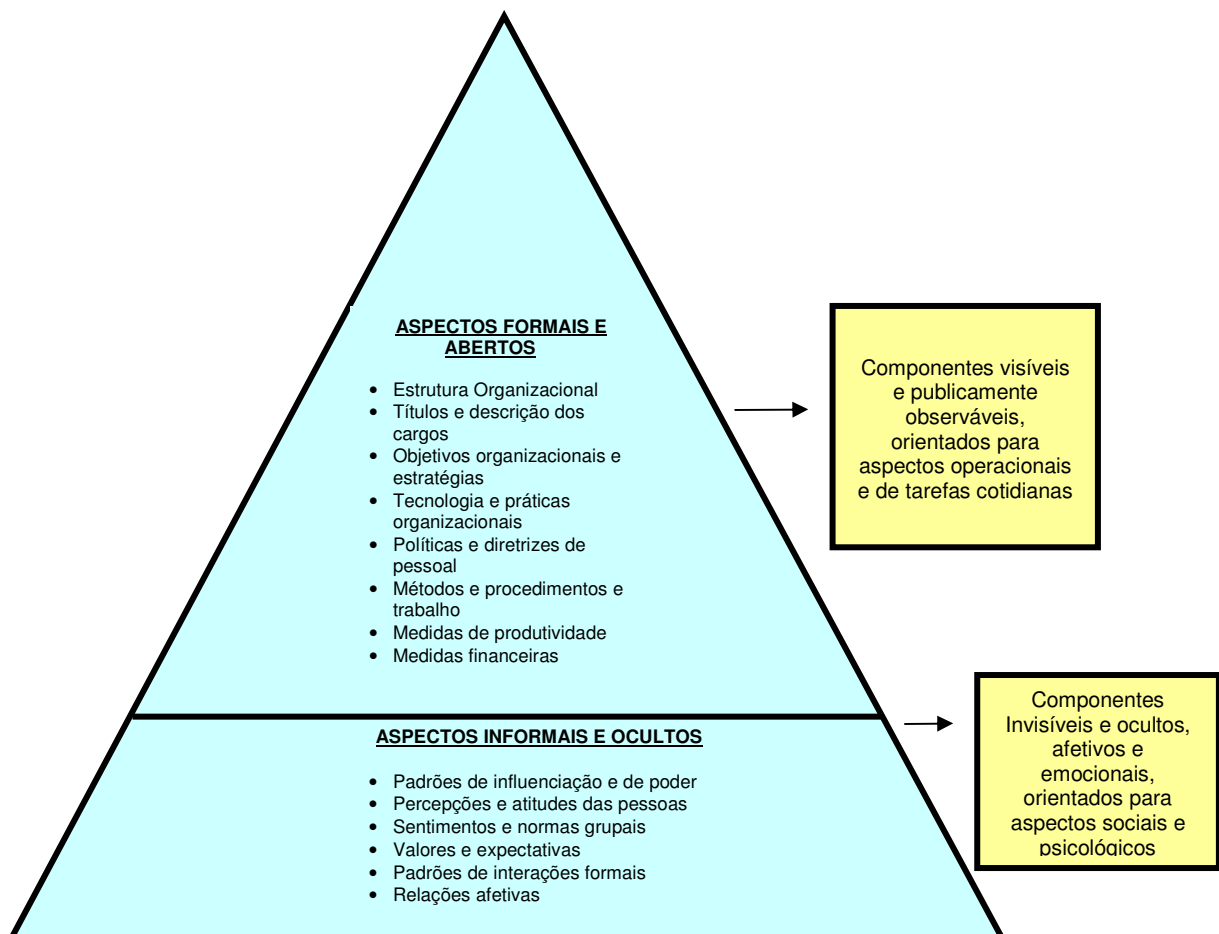
Os conceitos de cultura e clima organizacional vieram da necessidade de se compreender as formas de funcionamento das organizações e constatar que há diferenças específicas entre elas que não podem ser ignoradas.

A cultura organizacional é o conjunto de atitudes estabelecidas através de normas, valores e expectativas vivenciadas pelos membros de um sistema organizacional. Ela diz respeito a um grupo de ações compartilhadas por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo de pensar e agir que existe em uma entidade. A essência da cultura organizacional de uma empresa é expressa pela forma como ela desenvolve suas atividades e pela maneira de tratar seus clientes e funcionários, assim como pelo grau de liberdade e de confiança de seus colaboradores com relação à própria empresa.

A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, formando um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Ela proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com a qualidade de seu trabalho. Ela pode ser considerada forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas.

A cultura organizacional não é tangível. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e conseqüências. A cultura

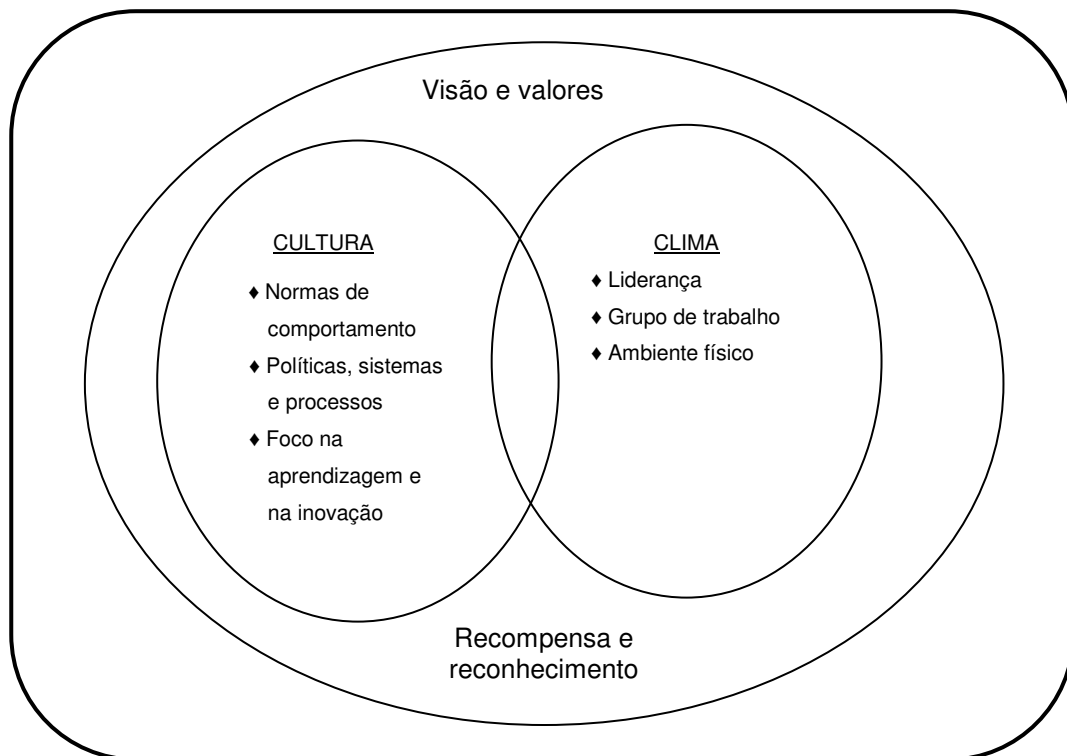
organizacional pode ser comparada a um iceberg, onde na parte emersa estão os aspectos visíveis que são observados na organização, como por exemplo: tipo de edifício, cores utilizadas, espaços, tipo de salas e mesas, a descrição dos cargos, as tecnologias utilizadas, etc. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação e percepção são difíceis. Nessa área estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. Para entender a cultura organizacional, torna-se necessário conhecê-la em todos os níveis. Quanto mais profunda a camada, tanto maior a dificuldade de mudar. A primeira camada de aspectos físicos é a mais fácil de modificar.



O iceberg da cultura organizacional (CHIAVENATO, 2005, p. 127)

A cultura organizacional pode ser caracterizada, também, como a representação das normas informais e não escritas que conduzem o comportamento dos servidores de uma empresa na rotina do dia-a-dia e que direcionam suas ações

para a realização dos objetivos organizacionais. A cultura organizacional deve ser receptiva à implantação de mudanças na empresa, determinando menores chances de rejeição por parte dos colaboradores. Sua análise é essencial quando se pensa em mudança estratégica, pois os indivíduos não são iguais na forma como sentem e agem em relação a situações diversas.



Cultura e Clima (MAYO, 2003, p. 127)

A combinação de cultura e clima inclui os seguintes tipos de características:

- Normas de comportamento – o que é esperado, o que está certo e o que não está certo;
- A dosagem de “entretenimento” que acompanha o trabalho;
- O que é recompensado;
- Graus de liberdade e empowerment em oposição à burocracia e à restrição;
- O ajuste entre autoridade e responsabilidade;
- A medida e a eficácia da comunicação;
- A quantidade de confiança na organização;
- O nível de respeito e flexibilidade para o indivíduo. (MAYO, 2003, p.127).

Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.

Shinyashiki (1995), ao falar sobre cultura organizacional, esclarece que a compreensão da cultura organizacional pode contribuir para a melhoria do desempenho e também para a inclusão de programas de mudança.

O clima organizacional significa o ambiente psicológico existente na organização em decorrência do estado motivacional das pessoas.

Clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. (CHIAVENATO, 2000, p.123)

Os especialistas ou técnicos da área de recursos humanos estabelecem um resultado padrão que julgam ser o ponto ideal de satisfação de seus servidores. Para a determinação desse padrão ideal são considerados aspectos como motivação pessoal, remuneração, carga horária, relacionamento com a chefia, interação social, dentre outros fatores.

O Clima Organizacional, por ser determinado pela direção e por técnicos da empresa, nem sempre agrada e atende aos anseios de seus empregados. Porém, algumas organizações já avançaram nesse aspecto e determinaram o ponto padrão em comum acordo com os funcionários.

Há necessidade de que ambas as partes estejam conscientes para que possam encontrar uma solução que atenda aos interesses do Administrador e dos administrados. Sendo assim, deve ser negociado um ponto de equilíbrio que satisfaça ambas as partes. Para isso, são analisadas variáveis capazes de medir a satisfação dos empregados com os diversos aspectos organizacionais, tais como o relacionamento hierárquico, volume de serviços individual, expectativas individuais em relação à carreira e à qualidade de vida, as relações interpessoais no trabalho, a fluidez no processo organizacional e a satisfação e motivação individual e coletiva.

Para fazer essa avaliação são realizadas pesquisas internas com os empregados, independentemente da função e do nível hierárquico na organização, através de questionários para a verificação do seu grau de satisfação.

O administrador deve acompanhar sistematicamente o desempenho e desenvolvimento de cada colaborador, do mais humilde aos ocupantes de cargos diretos, buscando criar um ambiente de trabalho adequado e propício à criatividade, onde todos se envolvam e compreendam a importância das partes para o sucesso do todo.

Quando o relacionamento entre indivíduo e organização é positivo, o clima organizacional é leve e agradável. Quando a organização é tradicionalista e vê o servidor como máquina e não como um parceiro, o clima é tenso e desagradável. O contrato psicológico diz respeito à expectativa recíproca do indivíduo e da organização e estende-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabelece o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser percebida.

Segundo Chiavenato (2000) o conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos colaboradores, influenciando seu comportamento.

Quando o clima da organização está elevado, reflete em entusiasmo e otimismo por parte dos servidores, e quando está baixo, reflete em distanciamento e descrença na empresa. Ele é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação das necessidades pessoais e elevação moral, e baixo e desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

A organização pode sofrer repercussões negativas em decorrência do baixo clima organizacional, como absenteísmo, alto índice de "turnover", falta de comprometimento por parte dos colaboradores, conflitos pessoais, baixa produtividade, greves, entre outras, o que virá reforçar ainda mais a perpetuação de um clima tenso e desagradável.

Incentivar a participação, a criatividade e o envolvimento com os resultados podem surtir efeitos positivos no processo motivacional, proporcionando

um melhor ambiente de trabalho e conseqüentemente um melhor clima organizacional.

É importante manter o clima organizacional elevado para garantir a manutenção do capital intelectual da empresa. Servidores bem orientados, conhecedores de sua posição dentro da organização, passam a ter maior poder de decisão sobre sua área, gerando importante fluxo de informações internas, passando a trabalhar conscientes de sua importância e do valor de seu trabalho para o sucesso empresarial. Dessa forma, os servidores passam a trabalhar como agentes de melhorias, sentindo necessidade de contribuir com o seu trabalho e de enfrentar novos desafios.

Uma organização criativa propicia um ótimo clima organizacional, sendo então mais valorizada e benquista por seus colaboradores. Conseqüentemente, terá mais possibilidades de alcançar o sucesso através de sua capacidade de produzir, desenvolver e reter seus talentos.

## 2.2.1 Cultura Participativa

As organizações que adotam a cultura participativa se mostram bem flexíveis e adaptáveis às mudanças. Abaixo é apresentado o quadro que demonstra as diferenças entre a cultura organizacional tradicional e a cultura participativa:

<b>ESTILO TRADICIONAL</b>	<b>ESTILO PARTICIPATIVO</b>
Autocrático	Participativo
Hierárquico	Igualitário e horizontalizado
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabalho isolado e individualizado	Trabalho em equipes autônomas
Analítico e cauteloso	Intuitivo e ousado
Conservador e avesso a riscos	Inovador e disposto a riscos
Orientado para custos e controles	Orientado para serviços e qualidade
Remuneração e promoção baseadas no tempo de casa	Remuneração e promoção baseadas no desempenho

As diferenças de cultura organizacional (CHIAVENATO, 2005,p. 133)

Observa-se, portanto, que o estilo participativo de gestão possui características que o diferenciam positivamente do estilo tradicional. É um modelo ousado, favorável à colaboração, à participação e ao trabalho em equipes. Estas características são fundamentais ao desenvolvimento de uma cultura organizacional receptiva às idéias inovadoras de seus colaboradores.

### 3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Uma mudança da cultura e do clima organizacional é necessária para a empresa que deseja incentivar a AP. É necessária uma avaliação para saber se é realmente essa filosofia que a instituição quer adotar e se a administração tem realmente confiança em seus servidores e é capaz de ouvir as sugestões destes e adotá-las quando construtivas.

Existe um outro lado da moeda, que é investigar se os servidores estão realmente dispostos a aceitar maior responsabilidade nas decisões da empresa, se o ambiente permite tal exposição e se não há, por parte da administração, atitudes punitivas e inibidoras.

A mudança organizacional ocorre através da implantação de novos processos, procedimentos e tecnologias que viabilizam posicionar melhor a organização no mercado, de acordo com a realidade das novas e modernas técnicas de gestão, e conforme as exigências do ambiente externo. Já, do ponto de vista individual, a mudança pode gerar reações que vão do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, desafio, resistência, ambigüidade, energia, entusiasmo, incapacidade, receio, pessimismo e motivação. O processo de mudança é árduo, principalmente diante do medo que o ser humano possui do desconhecido.

A mudança organizacional pode causar uma série de efeitos sobre as pessoas, gerando um processo de resistência. A simples expectativa da mudança pode ocasioná-la.

Tendo em vista as causas dessa resistência às mudanças nas empresas, podem-se estabelecer alguns processos que podem reduzi-la, tais como:

- Informar os fatos, necessidades, objetivos e prováveis efeitos da mudança;
- Persuadir sobre os fatores que levaram à decisão da mudança; e
- Solicitar colaboração no diagnóstico, decisão e planejamento de ações decorrentes. (Mello, 1978 apud Oliveira, 1998, p. 471).



Após a mudança ocorre o desenvolvimento organizacional, definido da forma a seguir:

Desenvolvimento Organizacional é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da empresa, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo vertiginoso de mudança. (DJALMA DE PINHO, 1998, p. 450)

O profissional de Recursos Humanos deve analisar e reconhecer esses fatores com a finalidade de melhor guiar e administrar essas emoções e reações humanas, de modo a minimizar a inevitável queda de produtividade que geralmente acompanha as mudanças.

Mudanças de comportamento consomem mais tempo do que as soluções técnicas e então os aspectos humanos acabam não recebendo a merecida atenção. Por esse motivo, muitas organizações fraquejam em relação à introdução de mudanças de atitudes de seus componentes humanos.

Os profissionais de RH precisam preparar a organização para se engajar nessa mudança, assegurando um clima organizacional propício tanto à realização humano-profissional, como ao comprometimento com relação aos objetivos organizacionais e resultados a alcançar.

### 3.1 MUDANÇA X ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A implantação da Administração Participativa na organização é um processo lento, que envolve quebra de paradigmas, pois a participação das pessoas não é vista como natural nos modelos administrativos convencionais. Os servidores precisam quebrar seus próprios preconceitos e sentir-se à vontade, com liberdade de expor suas idéias e exercer seu potencial criativo, agindo assim como reais colaboradores na busca do sucesso empresarial.

Para que as pessoas exponham suas idéias, elas precisam ser estimuladas e motivadas a isso, superando o receio da repreensão. É então necessário o engajamento do Departamento de Recursos Humanos com a finalidade de romper essa barreira gerada pelo tradicionalismo das formas de gestão.

Os gestores devem estar atentos e preparados para encarar dificuldades relativas à complexidade do comportamento humano, percebendo que a implantação da Administração Participativa é uma tarefa árdua, que exige paciência e prudência, pois tudo que diz respeito à mudança traz conseqüentemente conflitos devido ao medo do desconhecido e da não adaptação ao novo sistema.

#### Recomendações à prática da Administração Participativa:

1. A administração participativa potencializa a competência, mas não a substitui.
2. A administração participativa é um processo contínuo e permanente, com resultados a longo prazo.
3. O respeito ao ser humano é inerente à administração participativa, criando ambiente adequado à confiança e lealdade para com a empresa, propiciando o crescimento de todos os envolvidos.
4. O principal executivo da empresa deve estar profundamente engajado com o programa de administração participativa.
5. O ambiente de confiança mútua e lealdade estimula a atitude participativa nas parcerias com fornecedores e clientes, beneficiando todos os envolvidos.
6. O aumento de produtividade e/ou obtenção de resultados acima das metas acordadas proporcionam as bases para uma política equitativa de repartição de ganhos.
7. Atenção aos níveis intermediários de chefia. As resistências mais acentuadas às mudanças costumam ocorrer nestes níveis. (LERNER, 1996, p. 117).

O Processo de Administração Participativa, para ser viabilizado, precisa abranger programas complementares que demonstrem aos servidores os aspectos relevantes e significativos do processo em relação ao seu desempenho e colaboração, além da distribuição de resultados e abertura para a participação nas

decisões, integrando a empresa e seu pessoal e preparando-os para a implantação das inovações propostas.

Normalmente, quando o administrador deseja implementar na empresa a AP, ele busca informações em empresas que já adotam esse tipo de modelo administrativo, bem como se utiliza de idéias próprias ou adquiridas através de estudos teóricos, do contato com associações especializadas ou busca ajuda através dos consultores e profissionais de Recursos Humanos. Nesse momento, o processo de Administração Participativa assume um caráter particularizado, pois o administrador se utiliza de um mix de conhecimento, experiência, criatividade e inovação.

Introduzida a proposta de AP, é constituída uma equipe de trabalho, formada por membros da área de Recursos Humanos e integrantes de diversos setores, tendo como finalidades a elaboração de planos de implantação da AP, a divulgação da idéia, o recolhimento de sugestões, e engajamento dos servidores em relação a essa idéia inovadora e envolvente. Uma maneira eficaz de preparar a equipe para esse fim é através da realização de visitas e de contatos com empresas de sucesso que já adotam a AP.

Após essa etapa inicial, é feita a divulgação das mudanças para todos os membros da empresa com a intenção de incorporá-los ao projeto, introduzindo uma filosofia de maior compromisso entre todo o pessoal e solicitando sugestões. A divulgação da AP é utilizada para se iniciar a prática da implantação do processo e o treinamento de seus participantes.

Existem diversos fatores que poderão afetar positivamente o processo de administração participativa. Podemos citar alguns:

- 1) Melhoria e aperfeiçoamento dos canais e das técnicas de comunicação para que as informações provindas de todos os setores da organização cheguem aos destinos rapidamente, com clareza e sem ruídos de qualquer natureza que possam alterar seu conteúdo;

- 2) Tornar os relacionamentos mais pessoais, mais próximos, baseados acima de tudo em sentimentos, através da extinção da supervalorização do status organizacional;
- 3) Propiciar instrução formal, capacitação, treinamento e reciclagem profissional, necessários ao melhor desempenho dos servidores;
- 4) Ampliação e clareza das informações pertinentes à empresa e aumento das formas de acesso a elas, além do uso de transparência na sua transmissão;
- 5) Política de ampliação dos benefícios sociais e inclusão de novos benefícios para melhorar a qualidade de vida do empregado, aumentando assim sua motivação;
- 6) Melhorar a integração das pessoas para que se sintam mais motivadas ao trabalho.

## **4 O VALOR DAS PESSOAS PARA A ORGANIZAÇÃO**

As pessoas emprestam à organização sua capacidade, conhecimento, comprometimento e sua experiência pessoal. Elas contribuem com sua criatividade e com o seu poder inovador e intuitivo para o crescimento e sucesso da instituição. Sem as pessoas todos os processos estruturais poderiam se desintegrar e com certeza deixariam de crescer.

As pessoas trazem para a empresa seu capital humano e através do trabalho são capazes de criar e agregar valor à organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. O Capital humano é parte integrante do capital intelectual.

“O valor de mercado das organizações não depende mais do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital intelectual.” (CHIAVENATO, 2000, p. 64).

A sociedade moderna tem grande necessidade de organizações bem geridas, sendo seu capital intelectual o grande responsável para que isso aconteça. Todo membro da organização é capaz de contribuir com idéias importantes, pois devido à sua vivência diária com os fatos organizacionais, ele pode influenciar positivamente nos procedimentos adotados, através de sugestões criativas na busca de bons resultados.

Sem a contribuição das pessoas, as organizações não seriam nada além de sua estrutura física. A mola propulsora das empresas são seus colaboradores, que dedicam grande parte do seu tempo e esforço, utilizando seus talentos, aptidões e conhecimentos para melhor servir a organização em que estão inseridos.

Reconhecer seus talentos é algo que as empresas que buscam o sucesso devem fazer, a fim de que estes não sejam perdidos e aproveitados por outras entidades que têm uma visão mais apurada da forma de administrar o seu capital intelectual, onde esse realmente é visto como o bem mais importante da organização.

## 4.1 CAPITAL INTELECTUAL

O capital financeiro, tão valorizado na Era Industrial, está cedendo espaço para o capital intelectual, que está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. As empresas estão investindo fortemente nesse capital como forma de aumentar sua vantagem competitiva. A criatividade e a inovação são elementos fundamentais na busca pelo sucesso.

Na era industrial, o resultado do sucesso organizacional era representado pelo porte da empresa e de suas instalações físicas, pelo seu patrimônio contábil e, sobretudo, pela solidez financeira e material. As empresas buscavam acumular ativos físicos e concretos como a base de sua realização. Hoje o tamanho não é mais documento, as organizações de sucesso são extremamente ágeis e inovadoras, e por esse motivo se sobressaem em relação às organizações lentas e morosas.

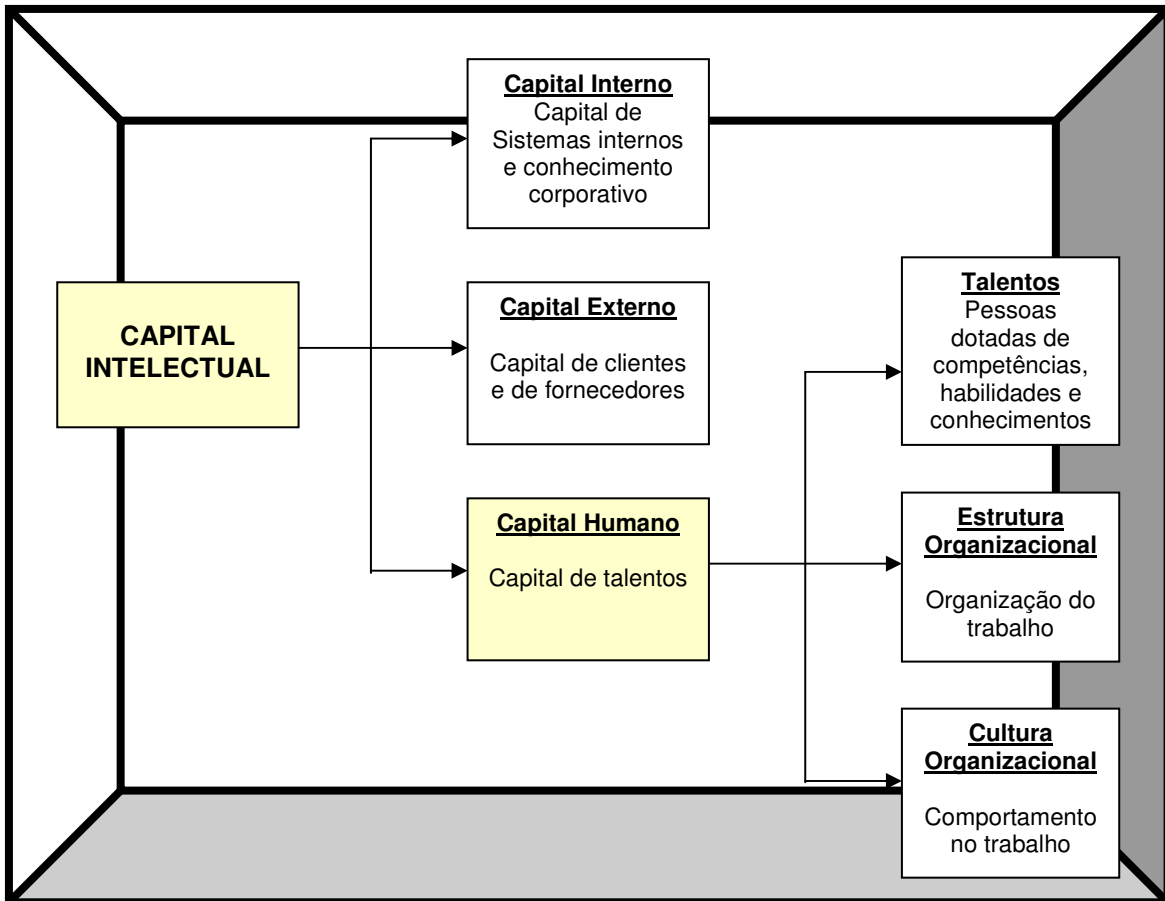
Ser uma organização de grande porte não significa ter sucesso. Existem empresas pequenas que alcançam o sucesso e proporcionam retornos mais significativos do que as maiores, através da capacidade criativa e inovadora dos seus colaboradores.

O capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações contidos nas organizações, que agregam valor ao produto e/ou serviços através da aplicação da inteligência ao empreendimento.

O capital intelectual é o conhecimento que tem valor para a organização. É constituído pelo capital humano, capital estrutural e pelo capital de clientes. Esse capital é calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor das competências e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro.

O capital intelectual, através do talento e criatividade do capital humano, é fonte geradora de recursos imprescindíveis ao bom desenvolvimento da empresa.

O capital intelectual de uma organização é composto dos ativos intangíveis que aparecem na figura abaixo:



Os desdobramentos do capital intelectual. (CHIAVENATO, 2005, p.176)

Os três componentes do capital intelectual são:

- Capital Interno: composto por equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, marcas e patentes registradas, entre outros.
- Capital Externo: envolve o relacionamento com os clientes e fornecedores da organização.
- Capital humano: composto pelo conhecimento, talento, criatividade, inovação e habilidades dos funcionários, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa.

Dentre esses elementos que fazem parte do capital intelectual vamos abordar a seguir o capital humano.

#### 4.1.1 Capital Humano

Pode ser definido como o capital de talentos e de competências das pessoas. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Para isso, é necessário ter um clima organizacional que as estimule a criatividade através de uma cultura democrática motivadora.

O capital humano está relacionado à capacidade, habilidade, conhecimento e experiências pessoais dos servidores de uma organização no desempenho das suas tarefas. É o capital possuído pelas pessoas que o detêm e não pela empresa que as emprega. O capital humano é uma parte renovável do capital intelectual.

Alguns fatores são importantes na avaliação do valor humano na organização entre eles, podemos considerar, individualmente:

- Talento – habilidade especial para realizar algo;
- Criatividade – aptidão para formular idéias criadoras, originalidade;
- Inteligência – faculdade de compreender, raciocinar e conceber;
- Envolvimento – abraçar uma causa;
- Atitude – agilidade na ação conforme a situação vivenciada;
- Dedicção – Devoção a algo;



- Conhecimento – conjunto do saber do indivíduo;
- Experiências pessoais – conhecimentos vivenciados ao longo da vida pessoal e profissional.

As empresas de sucesso estão transformando-se em organizações educadoras e do conhecimento, onde a aprendizagem é incrementada e desenvolvida por meio de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Nessas organizações, a Administração de Recursos Humanos está totalmente envolvida e comprometida em aplicar cada vez mais o capital intelectual.

No mundo de hoje não basta ter talento dentro da organização, é preciso saber utilizá-lo da melhor forma possível, para fazer do capital humano um ativo que produz resultados significativos.

A capacidade intelectual do colaborador, adaptada a um tipo de trabalho específico e com método adequado, é importante para o êxito da organização. Este ativo imaterial fará diferença de uma empresa para sua concorrente. A célula social pode adquirir tais forças intelectuais ou investir na formação delas. Deverá buscar manter tais ativos intangíveis sempre atualizados e em constante evolução.

A AP dá a oportunidade à organização de utilizar as coisas mais importantes que toda pessoa possui: a sua inteligência e capacidade de realização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste trabalho abordamos vários aspectos positivos da Administração Participativa e constatamos que ela é uma forma inteligente de gerenciar, atrair e reter talentos. Na AP, os empregados criam e agregam valor à organização. O valor das pessoas está na capacidade de gerar idéias e agir no momento certo em que a empresa busca resultados no mercado.

Observamos que a AP dá espaço ao servidor para inovar e solucionar problemas, sendo, então, considerada o modelo que melhor aproveita o potencial humano. Através dela as pessoas têm liberdade de questionar e dar sugestões, sem medo de repreensão, em um ambiente de confiança e harmonia. O empregado é para a Administração Participativa uma fonte inesgotável de idéias criativas e criadoras.

Entretanto, para que esse modelo de gestão seja concretizado, é necessário planejamento, implantação cuidadosa e monitoramento constante. Devem existir profissionais bem treinados e capacitados para acompanhar a evolução do processo de implantação e consolidação da AP.

Verificamos também que o clima organizacional das empresas que adotam a Administração Participativa é favorável ou positivo, prevalecendo o calor humano, a satisfação, a receptividade e o comprometimento. Na AP, a cultura organizacional é motivadora, influenciando o funcionário no que se refere ao desempenho, pontualidade, produtividade e preocupação com a qualidade de seu trabalho. Claro que isso não acontece de repente, é necessário tempo e investimento, pois todo processo que implica em mudança de comportamento humano é lento e complexo, visto que o ser humano reage de formas diversas, de acordo com suas características comportamentais. Tratar com pessoas é algo que exige muita sensibilidade e paciência.

A AP é um mecanismo que abre o caminho para a inovação das instituições através do uso pleno do capital intelectual. No entanto, é preciso saber utilizá-lo a fim de que ele venha realmente a produzir resultados significativos. A eficiência da Administração Participativa está na divisão do processo decisório, que deve ser delegado e descentralizado. O gestor não pode ter receio de compartilhar as informações relevantes da empresa com os seus membros, pois elas serão essenciais na tomada de decisão.

A AP não é uma fórmula mágica. Para que uma empresa possa vivenciar, na prática, todos esses elementos citados de forma positiva, é preciso vencer muitos preconceitos e barreiras, que às vezes parecem intransponíveis. É necessário que a vontade de mudar supere o medo, e que os gestores tenham plena convicção de que a Administração Participativa pode ser a solução para muitos dos problemas relacionados ao comportamento humano na organização.

Se nos limitássemos somente à teoria e experiências de empresas de sucesso que adotam a AP, diríamos que ela é o modelo ideal de gestão. Porém existem organizações ou locais de trabalho em que a AP não seria aplicável. Citamos como exemplo o chão de fábrica, onde o trabalho é operacional e não intelectual e o espaço para criatividade seria quase inexistente.

O valor das pessoas para a organização é imenso e cabe ao administrador reconhecê-lo e aplicá-lo. Nos próximos anos surgirão novas técnicas de gestão, porém, como a tendência da Administração e das demais ciências é o avanço e não a retroação, os novos modelos deverão estar embasados na idéia de que, sem a valorização e a manutenção do capital humano, as organizações não estarão aptas ao alcance de seus objetivos e metas.

## REFERÊNCIAS

BERTON, Titã. O Clima é problema seu: O Ambiente de trabalho é fruto do RH, dos gestores e dos funcionários. **Você S/A**, Edição Especial, São Paulo, janeiro/2007.

BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **As 3 Chaves do Empowerment**. 1. ed. São Paulo: Record, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a Administração Participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: as novas ferramentas da gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Campus, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIRECTION RH, Soluções em RH. **Mudanças Organizacionais**. Disponível em: <<http://directionrh.com.br/mudancas4.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2008, às 10:15h.

FILHO, José Garcia Leal. **Gestão Estratégica Participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. 2. ed., Curitiba: Juruá, 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LERNER, Walter. **Organização Participativa**: mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYO, Andrew. **O valor Humano da Empresa**: valorização das pessoas como ativos. 2. Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MENDES, Tânia. A Memória RAM da Empresa. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, nº. 65, julho-agosto/2008.

MOTA, F.C.P. **Participação e Co-gestão**: novas formas de administração. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organizações e Métodos**: uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. 1. Ed., São Paulo: Gente, 1995.

SILVA, Larissa Milena Campelo. **Capital Intelectual**. Disponível em: <<http://facape.br/socrates/Trabalhos/Capital%20Intelectual.htm>> Acesso: em 21 set. 2008, às 20h.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRACY, Diane. **10 Princípios para o Empowerment**: um guia prático para a delegação de poder e a energização das pessoas. 1. ed. São Paulo:Capus, 2004.