

**ÁREA TEMÁTICA 5: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

**TÍTULO DO ARTIGO: INDICADORES DE GESTÃO PARTICIPATIVA  
NAS ORGANIZAÇÕES MARISOL, MORMAII E ACESSO DIGITAL**

## RESUMO

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. Mas muitos gestores ainda encaram com resistência a adoção de práticas de gestão participativa em detrimento do modelo tradicional de administração. Vários fatores podem estar associados a isso, como a dificuldade de motivar a equipe, conflitos de interesses na manutenção dos processos e da própria resistência à mudança, por acarretar maiores responsabilidades. Assim, o presente projeto objetivou estudar organizações que já utilizam processos de participação, analisando ainda as características que fundamentam essa forma de gestão. Nesse contexto, três organizações brasileiras foram selecionadas para esse estudo: Marisol, Mormaii e Acesso Digital. Para atender ao objetivo proposto, foi empregada uma pesquisa do tipo exploratória, qualitativa, utilizando dados bibliográficos e documentais além do método de estudo de caso e pesquisa telematizada. Considerando os resultados obtidos e as diferentes percepções entre gestores e colaboradores, novos estudos são sugeridos, especialmente aqueles que aprofundem os níveis de participação das pessoas nas organizações.

**Palavras-chave:** Participar; decisão; gestão de pessoas.

## ABSTRACT

*New management paradigms require decentralized, participatory, interdependent and integrated functions. But many managers still resist the adoption of participatory management practices to the detriment of the traditional management model. Several factors may be associated with this, such as the difficulty of motivating the team, conflicts of interest in the maintenance of processes and the resistance to change, as they lead to greater responsibilities. Thus, the present project aimed to study organizations that already adopt processes of participation and analyze the characteristics that underlie this form of management. In this context, three Brazilian organizations were selected for this study: Marisol, Mormaii and Acess. To meet the proposed objective, an exploratory, qualitative research was used, using bibliographic and documentary data in addition to the case study method and telematized research. Considering the results obtained and the different perceptions between managers and employees, further studies are suggested, especially those that deepen people's participation levels in organizations.*

**Keywords:** *Participate; decision; people management.*

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial marcado pela constante necessidade de adaptações, o modelo de gestão participativa surge como um elemento de vanguarda, impactando positivamente na forma como os gestores atuam nas organizações bem como no engajamento com seus colaboradores. Em comparação com o modelo tradicional de administração, este possibilita mais flexibilidade e adequação aos intemperes organizacionais e do mercado.

Estudos sobre modelos de gestão salientam a grande importância dos estilos de gerir os resultados de empresas dos mais variados ramos. Trabalhos representativos nessa linha são: Likert (1979), Bordenave (1994); Nascimento, Guidini e Reginato (2008), Baylão et al (2014). Suas pesquisas envolvem aspectos sobre a correlação existente entre o estilo de gestão, o grau de participação dos gestores no processo decisório e o desempenho organizacional.

No Brasil há também vários estudos sobre a adoção do modelo de gestão participativa em diferentes setores tais como: siderurgia (MARQUES; PRIORI, 2014; MENDES; COSTA; FERREIRA, 2014); associações de moradores (GONÇALVE JÚNIOR et al, 2009), na área de educação (BRITO; FREIRE; GURGEL, 2011). Embora cada organização aplique práticas e/ou ferramentas diferentes, os benefícios gerados são mútuos para gestores e colaboradores.

Há também várias multinacionais que vem adotando esse modelo de gestão, dentre elas: Vagas tecnologia em 1999, Kraft em 2007, Procter & Gamble em 2009, Serasa em 2010, Multiplus em 2011 (VAZ, 2016). Já, as práticas mais adotadas refere-se ao estabelecimento de horário flexível, trabalho remoto, instalação de salas de descanso, licença maternidade de até seis meses, incentivo a autogestão. A empresa Google destaca-se por ter essa visão desde sua criação em 1996, ao utilizar práticas de intraempreendedorismo.

Organizações que adotam modelos de participação vêm obtendo resultados superiores se comparados com aquelas organizações burocráticas tradicionais. Leal Filho (2007) considera a participação organizacional uma alternativa com vantagens mais competitivas, pois permite às pessoas maior oportunidade de ter voz dentro da organização, de expor seus pontos de vista sobre diversos assuntos, sejam de interesse próprio ou da própria organização. Baylão et al. (2014) consideram essa percepção da oportunidade de participar mais importante que a própria participação.

Levando em consideração os fatores elencados, buscou-se analisar as práticas de gestão participativa adotadas pelas organizações selecionadas para o estudo (Marisol, Mormaii e Acesso Digital), verificando a importância da participação das pessoas no processo de tomada de decisão e os principais desafios a sua implementação. Tais empresas foram selecionadas por possuírem atuação nas áreas da indústria, comércio e serviços e resultados publicamente reconhecidos quanto ao modelo de Gestão Participativa.

Sabe-se que o sistema participativo de gestão impõe um papel ativo dos funcionários no processo de decisão da empresa. Mas são as formas de abordagens que influenciam no nível de engajamento com os objetivos organizacionais. Por ser um campo de estudo ainda pouco explorado, o conhecimento dessas ferramentas de gestão poderá propiciar o aprimoramento de estudos na área, além de fornecer subsídios para outros pesquisadores como para as organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Indicadores para as práticas de gestão participativa

Conforme Bittar (2004), indicadores são elementos utilizados para fazer mensurações de aspectos qualitativos e/ou quantitativos relativos ao meio ambiente, à estrutura, aos processos e aos resultados. Por muito tempo, Soligo (2012) destacou que esses indicadores tinham natureza exclusivamente de quantificação, quer seja de pessoas, recursos ou equipamentos e que foi só a partir da década de 1960 que houve a tentativa de sistematizá-los para acompanhar as transformações sociais e o impacto de políticas sociais em sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas, no qual procuravam demonstrar, qualitativamente, essas transformações.

Hoje, essa ferramenta metodológica vem sendo amplamente aplicada em diferentes áreas de conhecimento e a sua aplicação nas práticas de Gestão Participativa nas organizações só foi possível graças ao advento dos estudos focados na variável humana dentro do processo produtivo. Inicialmente foram com os teóricos da Teoria das Relações Humanas e, posteriormente, com os teóricos Comportamentais que essa mudança de paradigma levou a descoberta das necessidades pessoais, nas quais precisam ser supridas para serem produtivas. E foram esses incrementos na motivação do trabalho que trouxeram avanços na produtividade (SILVA, 2008).

Mais tarde, devido aos problemas dos modelos diretivo-autocrático, o teórico Rensis Likert realizou uma comparação do modelo tradicional com o modelo participativo, procurando identificar as características das organizações de melhor e pior desempenho. Nesse contexto, Likert (1979) classificou as práticas de gestão (autoritária e participativa) conforme o Quadro 1 juntamente com seus desmembramentos.

**Quadro 1** – Comparação entre os Sistemas de Administração conforme Rensis Likert

SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO			
AUTORITÁRIO		PARTICIPATIVO	
Sistema 1: Autoritário-forte	Sistema 2: Autoritário-benevolente	Sistema 3: Participativo-consultivo	Sistema 4: Participativo-grupal
Sistema administrativo autocrático, coercitivo e altamente autoritário. Considerado o mais rígido de todos.	Sistema administrativo autocrático, com atenuada variação, comparado ao sistema autoritário-forte. Menos rígido que o sistema 1.	Trata-se de um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional	É o sistema administrativo democrático por excelência, o mais aberto de todos os sistemas descritos por Likert.

Fonte: Adaptado de Likert (1979, p.258-268).

Com base nessa comparação, Likert (1979) concluiu que as organizações classificadas com o sistema 4 apresentavam melhor desempenho, quando considerada a satisfação de seus funcionários e os resultados econômicos obtidos. Dessa forma, ele propôs um sistema de mensuração do modelo de gestão participativo baseado nas seguintes características: forças motivacionais, processo decisório, estilos de liderança, estabelecimento de metas organizacionais e finalidades do controle.

No entanto, até os dias de hoje, ainda não existe um consenso sobre os indicadores de gestão participativa. Em razão disso, optou-se por utilizar como referência os estudos de Rensis Likert e outros artigos de referência no meio acadêmico relacionado com as variáveis organizacionais de gestão conforme o que está apresentado no quadro 2.

**Quadro 2** - Indicadores de Gestão participativa representados pelas variáveis organizacionais em cada sistema administrativo.

<b>Variáveis organizacionais</b>	<b>Sistema 1 – autoritário-forte</b>	<b>Sistema 2 – autoritário-benevolente</b>	<b>Sistema 3 – participativo-consultivo</b>	<b>Sistema 4 – participativo-grupal</b>
Processo decisório	Completamente centralizado no topo hierárquico da empresa.	Centralizado na cúpula, com delegação apenas para as decisões de pequeno porte.	As decisões são compartilhadas, mas são submetidas à aprovação da cúpula.	Descentralizado. As decisões são delegadas. Cabe à cúpula apenas definir políticas e controlar os resultados.
Sistema de comunicação	Muito precário. As comunicações são verticais e descendentes, carregando ordens de cima para baixo. As informações são limitadas.	Precário. Prevalendo as comunicações verticais e descendentes, mas agora também as comunicações ascendentes.	A empresa facilita o fluxo de comunicação através de sistemas internos. As comunicações são descendentes e ascendentes.	As comunicações passam a ser consideradas fundamentais para o sucesso. Há o investimento em sistemas de comunicações eficientes.
Relacionamento interpessoal	O relacionamento entre as pessoas é visto como algo prejudicial. A organização informal é vedada. Os cargos e tarefas são desenhados de forma que evite o relacionamento.	A organização informal pode se desenvolver afinal a empresa permite certa interação entre as pessoas, porém ainda é considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.	Passa a se depositar certo grau de confiança nas pessoas. A empresa cria condições favoráveis para uma organização informal positiva.	Trabalhos em equipes são valorizados. A empresa deposita sua confiança em seus funcionários. Participação, envolvimento são intensos.
Sistema de recompensa e punição	As punições são utilizadas como medida disciplinar para garantir que normas e procedimentos sejam cumpridos. As recompensas são raras e salariais.	O sistema é menos arbitrário, mas as punições ainda são vistas como medidas disciplinares. As recompensas ainda são raras, mas além de salariais passam a ser simbólicas e sociais.	Ênfase nas recompensas materiais, como promoções, incentivos salariais e nas recompensas simbólicas, como prestígio, status. As punições são raras.	Maior ênfase nas recompensas simbólicas embora as recompensas materiais não são deixadas de lado. Punições são raras e quando ocorrem são decididas pelos grupos.

Metas e diretrizes	Forte resistência por parte dos subordinados	Resistência parcial por parte dos subordinados	Metas aceitas ostensivamente pelos subordinados	Metas aceitas sem resistência por parte dos subordinados
--------------------	--	--	---	--

Fonte: Adaptado de Likert (1979); Nascimento, Guidini e Reginato (2008); Souza & Nunes (2013).

Segundo Likert (1979), o sistema 4 concentra-se em três aspectos: a utilização de princípios e técnicas de motivação em vez da tradicional dialética de recompensas e punições; grupos de trabalho altamente motivados, destacando o papel dos elos de vinculação entre eles; e adoção de princípios de relações de apoio, onde o desempenho dos colaboradores são mensurados e meios adequados são estabelecidos para que sejam alcançados.

## 2.2 Mecanismos de participação dos colaboradores nas organizações

As diferentes formas de participação em uma organização influenciam no processo de execução das tarefas e atividades bem como no estabelecimento de padrões que a institucionalizam. Segundo Motta (1995, p.159 apud BRITO; FREIRE; GURGEL, 2011), “a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem interferir nos destinos de uma organização”.

Mas o grau de controle dos membros sobre as decisões tomadas é um ponto crucial nesse contexto. O modelo de gestão participativa de Bordenave (1994, p.33-34) aponta seis níveis nos quais as decisões podem ser organizadas e nos quais se dá a participação na definição de decisões numa organização, são eles: Nível 1 – Formulação da doutrina e da política da instituição. Nível 2 – Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias. Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos. Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações. Nível 5 – Execuções das ações. Nível 6 – Avaliação dos resultados.

Esses níveis acima citados podem alcançar graus variados conforme quadro 3 abaixo. Para Bordenave (1994, p. 31 apud GONÇALVES JÚNIOR et al. 2009), os graus de participação demonstram de que forma a vontade decisória de determinada organização é resolvida.

**Quadro 3** - Modo de participação considerando o tipo e o grau de envolvimento com as atividades organizacionais

Tipo de participação	Grau de participação	Modo em que a participação se processa
Informação	Baixo	Os dirigentes informam os membros da organização sobre decisões já tomadas
Consulta Facultativa	Baixo	A administração pode se quiser e quando quiser consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver o problema.
Consulta Obrigatória	Médio	Os subordinados são consultados sem determinadas situações embora a decisão final pertença ao superior
Elaboração/ Recomendação	Médio	Os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita mediante justificativa

Co-gestão	Alto	A administração da organização é compartilhada por um colegiado
Delegação	Alto	Os administrados tem autonomia em certos campos ou jurisdição de acordo com regras definidas previamente e em consenso
Autogestão	Alto	O grupo define seus objetivos, escolhe os meios e estabelece os controles necessários e a liderança é compartilhada.

Fonte: Adaptado de BORDENAVE (1994).

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

Inicialmente buscou-se analisar os documentos secundários das empresas selecionadas para o estudo, tais como relatórios anuais, práticas gerenciais ou manuais relacionados ao modelo de gestão participativa. Nesse contexto, é imprescindível utilizar as pesquisas do tipo exploratória. Zikmund (2000) explica que os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Para isso, também foram utilizadas as informações disponíveis nos sites das próprias organizações tais como vídeos institucionais como também vídeos postados no youtube relacionados com o modelo de gestão participativa em questão.

Posteriormente, empregou-se o método de estudo de caso ao analisar três empresas que implantaram o modelo de gestão participativo. Ao selecionar a modalidade de estudo de caso, Creswell (2007) explica que o pesquisador busca explorar em profundidade uma atividade, processo ou uma ou mais pessoas. Embora seja importado das Ciências Médicas, o método de estudo de caso é também comum nas áreas de Assistência Social, Administração, Educação, Enfermagem e Planejamento Comunitário (Yin, 2010).

Já a investigação social foi fundamentada com a realização de uma revisão na literatura sobre o modelo de gestão participativo e seus indicadores relacionados. Para compor a análise, dados secundários das instituições selecionadas foram obtidos por diferentes fontes tais como artigos indexados na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e artigos oriundos do google acadêmico no período de 10 de dezembro de 2018 a 7 de junho de 2019. Dissertações de mestrado e teses de doutorado foram excluídas desta análise. Não foi possível a aplicação de entrevistas presenciais ou virtual com os colaboradores ou diretores de cada organização.

Para evidenciar o cenário dos colaboradores e/ou ex-funcionários das organizações estudadas em relação ao modelo de gestão participativo, foi utilizada a plataforma Glassdoor conforme a página da web contida em: <https://www.glassdoor.com/>. A coleta dos dados foi realizada entre o dia 7 de janeiro até o dia 7 de junho de 2019. A plataforma Glassdoor constitui-se hoje como um dos maiores sites de emprego e recrutamento do mundo. Construída com base na crescente transparência do local de trabalho, oferecendo milhões das mais recentes listas de empregos, combinadas com um crescente banco de dados de avaliações de empresas, classificações de aprovação de CEOs, relatórios de salários, revisões e perguntas de entrevistas, revisões de benefícios, fotos de escritório e muito mais. Ao contrário de outros sites de emprego, todas essas informações são compartilhadas por aqueles que conhecem melhor uma empresa: os funcionários.

Quanto à abordagem de análise, a pesquisa foi classificada como qualitativa. Conforme Malhotra (2012), tal abordagem fundamenta-se em pequenas amostras para proporcionar ao pesquisador percepções e compreensão sobre o contexto do problema, neste caso, constituídas pelos artigos utilizados na apresentação de dados. Desse modo, a pesquisa qualitativa contribui para entender o fenômeno que está sendo observado.

### **3.1 Caracterização das organizações estudadas**

#### **3.1.1 Marisol S.A.**

A implantação de um modelo de gestão participativo na Marisol S.A. iniciou-se na década de 90 do século XX, ou seja, após 30 anos de início de suas atividades. Tal mudança vem trazendo vários benefícios ao longo dos anos, especialmente no que tange a gestão de pessoas dentro da organização. Em 2012, gerente de recursos humanos Marcos Roberto Zick ressaltou que a ampliação do envolvimento dos profissionais nas decisões corporativas, elevaria o engajamento, propiciando a concretização dos objetivos da organização. Os benefícios da adoção dessa política partiram da criação de comitês onde as decisões foram avaliadas e condensadas, facilitando a deliberação da diretoria, o que por sua vez, compartilha as decisões por todos na organização (MARISOL, 2017).

Mas, para atingir esses resultados, o modelo de gestão da Marisol S.A respalda-se em três pilares: visão sistêmica, abrangente e inovadora do negócio; sustentabilidade financeira e gestão participativa com envolvimento das pessoas. A Diretoria é formada pelo presidente e por dois diretores corporativos, responsáveis por Mercado, Administração e Sourcing. O Conselho de Administração tem cinco membros, sendo dois acionistas e três independentes - estes diretamente vinculados a comitês executivos e operacionais da Empresa, nas áreas de Assuntos Estratégicos, Auditoria e Gestão de Riscos e Gestão de Pessoas e Remuneração. Além disso, a empresa possui diversos instrumentos que viabilizam a participação dos funcionários na gestão, como o Fórum de Liderança, os Círculos de Controle de Qualidade, os Núcleos de Análise de Valor e o Sistema Integrado Marisol. A Empresa faz o monitoramento de objetivos e indicadores por meio da Gestão Estratégica Marisol (MARISOL, 2017).

#### **3.1.2 Mormaii**

A empresa Mormaii foi fundada em 1976 por Marco Aurélio Raymundo, mais comumente conhecido como Morongo. Para administrar sua organização, ele utiliza o estilo “sem stress”, sendo por muitos considerada a fórmula do seu sucesso.

Em entrevista à revista exame PME em 2003, Morongo afirmou que "Administrar uma empresa nada mais é do que administrar pessoas. Se você conhece as pessoas, não tem dificuldade para administrar uma empresa". Ele demonstra ainda o sistema democrático utilizado entre seus colaboradores está atrelado aos indicadores econômicos da organização. Além disso, utiliza ferramentas de Recursos humanos tais como motivação e recrutamento, direcionando para que todos estejam alinhados na mesma direção.

#### **3.1.3 Acesso Digital**

A Acesso Digital surgiu em 2002 como uma empresa de consultoria para digitalização de documentos, tendo o Diego Martins como proprietário. Mas foi só a



partir de 2007, que o negócio entrou em uma nova fase e passou a oferecer o serviço de digitalização e armazenamento dos documentos. “As empresas viam essa tecnologia como uma coisa muito complexa. Nós nos inspiramos no modelo de banda larga, em que o consumidor só paga uma assinatura e tem acesso à tecnologia, para popularizar o serviço”, segundo Diego em entrevista à revista Exame PME em 2010.

Em 2011, a Acesso Digital foi eleita a 8ª empresa que mais cresce no Brasil (Ranking Deloitte/Revista PME) e a 3ª Melhor Empresa para se Trabalhar, de Tecnologia da Informação e Telecom, pelo instituto Great Place to Work. Em 2014, o modelo de gestão participativa ficou mais em evidência devido ao fato da empresa Acesso Digital ocupar o 2º lugar no ranking das 50 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil em 2014 (RAMALHO, 2014).

### **3.2 Análise dos dados**

Para efeito de análise e comparações dos dados, foram utilizados os indicadores de gestão participativa do teórico Rensis Likert e os mecanismos de participação conforme Juan E. Díaz Bordenave.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O modelo de gestão baseado na participação foi implantado sob diferentes perspectivas em cada organização estudada, sendo que dois aspectos foram destacados para análise. A primeira delas refere-se ao modo como as próprias organizações divulgam na internet ou em outros meios midiáticos suas realizações, benfeitorias e o próprio modelo de gestão preconizado. E a segunda refere-se à visão dos funcionários e ex-funcionários das empresas a partir da análise das informações divulgadas na plataforma Glassdoor.

### **4.1 Visão institucional das organizações estudadas**

Com base na visão institucional, o modelo de gestão traz benefícios para a empresa e colaboradores. Na Marisol S.A., esse modelo pode ser identificado pela existência de comitês antecedendo as ações da presidência em cargos hierárquicos superiores. Já a participação dos empregados que atuam na linha de produção ou em níveis hierárquicos inferiores são feitos por meio de formulários deixados em caixas de sugestões ou uma conversa formal denominada “café com o presidente”.

Para Bordenave (1994) apud GONÇALVES JÚNIOR et al. 2009), a participação dos funcionários por meio de caixa de sugestão corresponde a um dos níveis mais baixos, ao passo que nos níveis hierárquicos superiores a participação ainda é mediana, pois depende aquiescência do presidente da organização. De acordo com Likert (1979), esse modelo se enquadraria melhor na classificação do sistema 3 (participativo-consultivo) ao invés do sistema 4.

Já na Mormaii, o proprietário cede/doa partes de sua empresa a colaboradores mais competentes em determinadas áreas, dando a eles, total autonomia para desenvolver suas atividades. De acordo com Bordenave (1994) apud GONÇALVES JÚNIOR et al. 2009), a autogestão se constitui num dos graus mais elevados de participação. Para Likert (1979), o fato das decisões serem delegadas, incluem essa organização no sistema 4 do tipo participativo grupal. Tal fato corrobora com a preocupação dispensada ao capital humano como principal fator que impulsiona à direção e o crescimento dessa empresa. Além disso, os

funcionários gozam de liberdade com responsabilidade como, por exemplo, surfar durante o horário de trabalho.

E por fim, tem-se a empresa Acesso Digital que criou uma atmosfera de trabalho semelhante ao do Google Space, mesclando atividades laborais e diversão. Com isso, buscou-se não só a obtenção dos resultados através do cumprimento de metas, mas também ao integrar as decisões e unir o grupo em prol de um objetivo comum e não apenas da empresa ou do proprietário.

De acordo com Likert (1979), o modo como às metas são estipuladas, ou seja, sem resistências, por si só caracterizam o sistema de administração da empresa Acesso Digital como participativo-grupal. Mas para Bordenave (1994) apud GONÇALVES JÚNIOR et al. 2009) quando uma empresa utiliza a co-gestão para promover a liderança compartilhada, o nível de participação ainda é considerado médio. A tabela 1 demonstra um resumo comparativo entre o sistema Administrativo e o nível de participação nas organizações estudadas.

**Tabela 1** – Sistema Administrativo versus níveis de participação nas empresas estudadas

	<b>Marisol</b>	<b>Mormaii</b>	<b>Acesso digital</b>
Sistema administrativo conforme Likert	Sistema 3	Sistema 4	Sistema 4
Nível de participação conforme Bordenave	Baixo	Médio a alto	Médio a alto

Fonte: elaboração própria com base na análise dos dados.

Já em relação às variáveis organizacionais definidas no estudo, foram identificadas as principais características relacionadas ao modelo de gestão conforme a tabela 2.

**Tabela 2** – Principais indicadores de gestão participativa nas organizações estudadas

<b>Marisol</b>	<b>Mormaii</b>	<b>Acesso digital</b>
Relacionamento interpessoal	Processo decisório	Sistemas de recompensas
Sistemas de comunicação		Metas e diretrizes

Fonte: elaboração própria com base na análise dos dados.

Na Marisol, a ênfase dada ao relacionamento interpessoal e aos sistemas de comunicação da organização pode ser evidenciada em várias ações relacionadas à área de recursos humanos. Em 2017, o ambiente do negócio permaneceu receptivo no que tange o fortalecimento da participação dos colaboradores em fóruns de discussão multidisciplinares além de manter uma relação de cooperação com seus fornecedores. Outro fator importante foi a consolidação dos investimentos sociais, o que evidencia a transparência e a dedicação da empresa em fortalecer os laços de confiança e credibilidade com os diversos elos da sociedade (MARISOL, 2017).

Na Mormaii, o processo decisório foi a variável organizacional de maior evidência. Morongo aponta que muitas empresas fecharão se não estiverem abertas

a novas formas de gestão e associativismo, e esse novo modelo de gestão democrático ocorre por meio da doação de partes de sua empresa a colaboradores mais competentes em determinadas áreas, dando a eles, total autonomia para desenvolver suas atividades. Esse desprendimento às fórmulas convencionais de administração atrai pessoas com ideais semelhantes (CARVALHO, 2015).

Já Diego Martinez, o proprietário da empresa Acesso Digital realizou investimentos focando-se em dois indicadores de gestão participativa: o sistema de recompensas e punições e o de metas e diretrizes. Após uma visita a sede da empresa Google no Brasil, Diego resolveu instalar salas de descanso, com TV, videogame, sofás e cesta de basquete, onde os funcionários são livres para aproveitar o espaço (ZUINI, 2010). Além disso, cada um tem uma meta individual e recebe incentivos quando ela é batida. Em entrevista à revista abril em 2010, comentou que embora os colaboradores tivessem um ambiente flexível de trabalho, estes precisavam atingir a meta, e caso isso não ocorresse por alguns meses, o funcionário poderia ser dispensado de suas funções.

#### 4.2 Visão dos colaboradores em relação às organizações estudadas

Durante o período da pesquisa, foram colhidas as respostas dos funcionários e ex-funcionários de três organizações e ainda outras informações relevantes conforme tabela 3. Devido à diferença na quantidade de participantes ao longo de 12 meses, apenas as médias divulgadas na plataforma Glassdoor de cada indicador de recurso humano foram destacadas para análise.

**Tabela 3** – Dados das empresas a partir da Plataforma Glassdoor

	Marisol	Mormaii	Acesso
<b>Segmento</b>	Têxtil	Esportivo	Tecnológico
<b>Quantidade de funcionários</b>	5001 a 10.000	1001 a 5000	51 a 200
<b>Sede</b>	Jaraguá do Sul, Santa Catarina	Garopaba, Santa Catarina	São Paulo, na Capital
<b>Nº de avaliação</b>	63	11	79

Fonte: elaboração própria a partir da plataforma Glassdoor.

Para avaliar cada indicador da gestão da empresa, o participante deveria atribuir uma nota de 0 a 5. Essa metodologia é baseada na Escala de Likert, onde as atitudes e o grau de conformidade do respondente são mensurados a partir de uma questão ou afirmação. Nesse contexto, quanto mais o valor se aproxima de zero mais insatisfeito. O contrário disso ocorre quando o valor chega mais próximo a cinco, evidenciando o aumento do grau de satisfação em relação ao item avaliado.

Dos indicadores avaliados pelo site foi verificado que as médias das notas atribuídas situaram acima 2,5 e algumas chegaram até quatro, fato este ressalta que as empresas avaliadas promovem boas condições de trabalho a seus colaboradores conforme a figura 1.

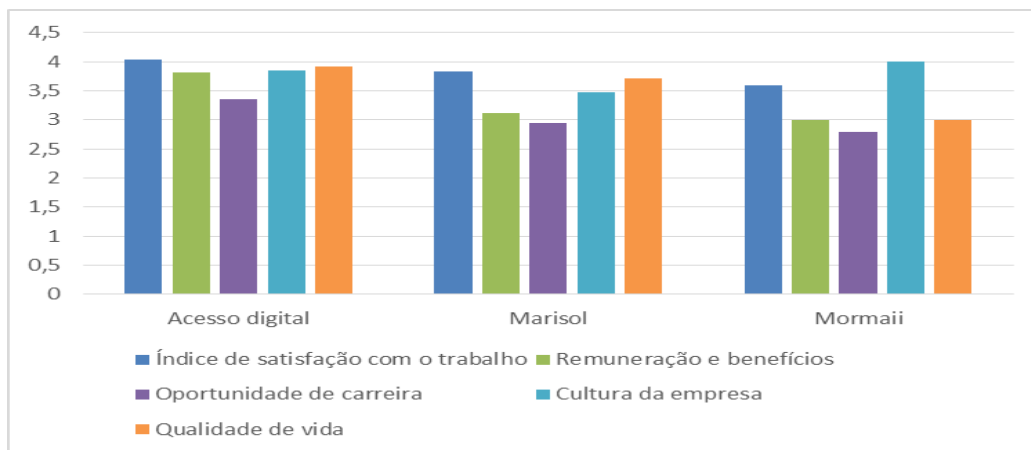


Figura 1- Indicadores de gestão participativa das organizações estudadas

Fonte: elaboração própria a partir de dados da plataforma glassdoor.

Além disso, o índice de satisfação com o trabalho, a cultura e a qualidade de vida estão acima de 3 nas três empresas avaliadas, o que revela um alto grau de motivação dos funcionários com a empresa em que trabalham. Em entrevista à revista lidere, o fundador da Mormaii destacou que liberdade é um dos quatro pilares básicos responsáveis pelo sucesso de qualquer empresa.

“Os outros três são o investimento em reciclagem, tanto de pessoas quanto de máquinas. A motivação, que é o que motiva a ação. E uma ação motivada resulta em uma superação. O quarto pilar fundamental é a atenção sobre tudo o que está acontecendo. Sem atenção, uma grande oportunidade pode passar despercebida e nunca mais voltar” (ROMAN, 2018, n.p).

No entanto, a visão dos funcionários e ex-funcionários diverge em parte do que foi relatado pelos proprietários e/ou gestores das organizações, ressaltando que os benefícios são maiores para as empresas. Um indicador que apontou essa discrepância foi a oportunidade de carreira, que se situou abaixo de três nas empresas Marisol e Mormaii ainda conforme a figura 7.

De acordo com o relatório anual da Marisol (2016-2017), existe um plano de carreira bem delimitado influenciado pelo desempenho e determinação dos colaboradores, além do reconhecimento dos anos de dedicação (5, 10, 20, 30 anos) onde também são proporcionados incentivos financeiros (MARISOL, 2017). No entanto, 65% (41 em 63 avaliações) dos colaboradores ou ex-colaboradores não corroboraram dessa mesma concepção, ao apontar alguns contras de se trabalhar na empresa tais como a falta de reconhecimento, salários baixos para o cargo exercido, receio de demissão por corte de custo e ajustes e pouca oportunidade de crescimento.

Já na Mormaii, 54% (6 em 11 avaliações) dos ex-funcionários ou funcionários relataram o mesmo problema. As razões mais elencadas foram a pouca oportunidade de crescimento, poucos benefícios e metas intangíveis. De acordo com Anunciação (2013), a empresa não possuía um plano de carreira definido ou plano de cargos e salários. Mas Juliana Schmitz realizou uma consultoria entre 2013 e 2015, trazendo novas perspectivas para a Mormaii como projeto de Remuneração (envolvendo cargos e salários, benefícios, plano de Carreira e avaliação de desempenho), realizou um mapeamento de Perfil de Lideranças e Equipes para Gestão de Talentos e um também um Programa de 4 módulos envolvendo: Autoconhecimento, Levantamento de Necessidade de Desenvolvimento, Visão de

Futuro e desenho de Plano de Ação). Esse Programa incluiu praticamente 100% da equipe Mormaii Marca, desde auxiliares até Supervisores da empresa.

Mas é importante salientar que o indicador de satisfação com o trabalho foi superior a 3,5 nas três empresas avaliadas, ressaltando a influência da adoção de práticas de gestão participativa. Na empresa Acesso Digital, os fatores mais apontados foram o programa de benefícios voltados ao bem-estar (plano de saúde, gympass, vale alimentação e vale transporte), o pagamento de salários em dia, um ambiente descontraído e a cultura da empresa baseada em startups que oferece liberdade para que todos possam fornecer ideias e trabalhar em projetos de melhoria interna.

Na Marisol, houve opiniões divergentes dos funcionários ou ex-funcionários em relação ao cargo exercido como pode ser visualizado no quadro 4. De acordo com o relatório de 2016-2017, a Marisol promove o diálogo com os colaboradores a partir de um conjunto de canais e mantém uma rede de agentes de comunicação, formada por representantes das diversas áreas, que definem a pauta dos assuntos a serem divulgados. Para os gestores e equipes ocorrem reuniões diárias, estimulando a comunicação Face a Face e o Kaban emocional (programa por meio do qual a liderança tem conhecimento de como os profissionais que trabalham em sua área estão se sentindo naquele momento). A partir de 2016, esse tipo de comunicação abrangeu níveis hierárquicos superiores da Marisol. Além disso, o nível de comprometimento com o trabalho também é mensurado através da assiduidade, responsabilidade e redução de índices de absenteísmo.

**Quadro 4** – Comparação do ambiente de trabalho entre funcionários da produção e os cargos de chefia

<b>Funcionários da produção</b>	<b>Cargos de Chefia</b>
Não há liberdade no setor de criação	Liberdade de ação
Desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais	Bom clima organizacional
Espaços de convivência coletivos	Pouca pressão
Participação nos lucros	Participação nos lucros
Premiação de produção	Individualismo (alguns)
Plano de comunicação eficiente	Horário de trabalho pouco flexível
Treinamentos constantes, cursos em Ead	Postos de trabalho com pouca ergonomia
Abuso de poder da chefia	Comunicação interna gera conflitos
Instabilidade no emprego e alta rotatividade	Cultura retrógrada e pouco investimento em inovação

Fonte: elaboração própria a partir das respostas obtidas no site Glassdoor.

Assim como na Marisol, na Mormaii também foram encontradas diferentes percepções sobre o ambiente de trabalho e as relações hierárquicas. Mas apenas gestores e vendedores deixaram seus comentários, trazendo opiniões divergentes até da visão do fundador da empresa conforme pode ser visualizada no quadro 5.

**Quadro 5** – Vantagens e desvantagens em relação ao ambiente de trabalho

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Liberdade com responsabilidade	Falta de foco devido à exacerbada espontaneidade
Planejamento baseado no KPIs	Remuneração variável e baixa
Desafios diários	Jornada de trabalho exaustiva
Local de trabalho próximo à praia	Poucos benefícios
Pessoas jovens e de alto astral	Pouca meritocracia para assumir cargos de liderança
Ambiente com boa música	Muita cobrança e pouco treinamento

Fonte: elaboração própria a partir das respostas obtidas no site Glassdoor.

Outro aspecto considerado na análise foi o percentual de recomendações das empresas pelos funcionários e ex-funcionários conforme pode ser visualizado na figura 2. A Marisol se sobressaiu entre as demais, com um percentual de 90%. Possivelmente, esse valor pode estar relacionado com as políticas de recursos humanos, a partir do estabelecimento de diretrizes claras aos seus colaboradores, ao incentivar treinamentos e capacitações.

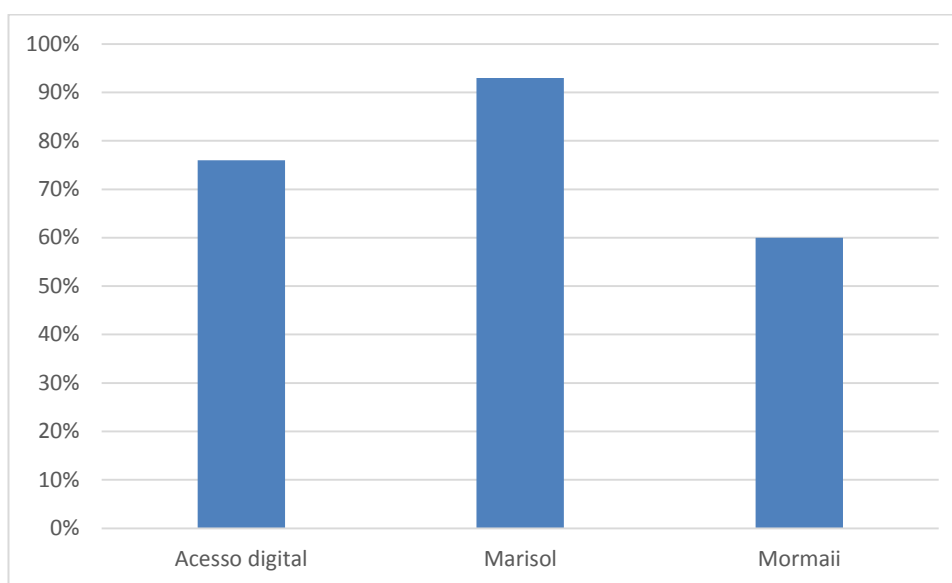


Figura 2 - Percentual de recomendação das empresas estudadas  
Fonte: dados elaborados a partir da plataforma glassdoor.

Em 2016, 22 profissionais das unidades de Santa Catarina e Ceará receberam bolsas de estudos para realização de cursos. Além disso, 17 colaboradores da unidade Ceará iniciaram curso Técnico de Calçados em parceria com o SENAI, com aulas de segunda a sexta-feira após o horário de trabalho, recebendo ainda subsídios para transporte, alimentação e redução de 50 a 100% no valor da mensalidade do curso (MARISOL, 2016; MARISOL, 2017).

Durante o ano de 2017, a Marisol realizou 1.967 ações de sensibilização, capacitação e treinamento em suas unidades de Jaraguá do Sul e Pacatuba. Os temas abordados envolveram inclusão social, segurança, geração de valor, gestão de pessoas e aspectos técnicos da confecção de calçados, entre outros (MARISOL, 2017). Tais características reforçam a mentalidade da visão estratégica da organização voltadas à valorização do capital humano.

Além disso, a empresa possui diversos instrumentos que viabilizam a participação dos funcionários na gestão, como o Fórum de Liderança, os Círculos de

Controle de Qualidade, os Núcleos de Análise de Valor e o Sistema Integrado Marisol. A Empresa faz o monitoramento de objetivos e indicadores por meio da Gestão Estratégica Marisol. Ferramentas de gestão participativa, como o Fórum de Lideranças, que existe desde 2012, e o Café com o Presidente, criado em 2016, vem ajudando a revisitar aspectos comportamentais e de competências das pessoas e manterem-nas alinhadas com o Propósito e os objetivos do negócio. Estes movimentos interferiram de forma positiva no senso de responsabilidade e no empoderamento das pessoas, gerando maior proximidade e propiciando solução conjunta de questões importantes para a competitividade.

Embora a Mormaii e a Acesso não tenham recebido recomendações tão elevadas quanto a Marisol, é importante ressaltar que ambas obtiveram médias superiores a 60%. Sendo assim, esse percentual pode ser considerado como um indicativo de que essas empresas ofertam um ambiente de trabalho favorável.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando um gestor decide implantar o modelo de gestão baseado na participação em sua empresa, independente da possibilidade de ganhos financeiros futuros, evidencia-se que haja uma maior preocupação dispensada ao capital humano comparada ao modelo tradicional de administração. E esse fator pode ser considerado como o principal meio para impulsionar a direção e o crescimento da organização.

Mas para isso, é indispensável compreender o processo de mudança cultural proveniente da implantação de um modelo flexível de gestão bem como, entendimento dos diversos modos de operação desse modelo em diferentes organizações e segmentos. Tal modelo destaca-se em relação ao tradicional por oportunizar ao colaborador a participação nos processos decisórios.

No entanto, em determinadas organizações o advento dessa prática é mais visível, como ocorre na Mormaii e Acesso Digital. E isso se deve ao papel da liderança e ênfase dada aos traços culturais da organização. Na Marisol, essa característica está mais disseminada na visão da instituição que na mentalidade dos colaboradores, embora haja investimentos e políticas da empresa que estimulem essas práticas.

Os indicadores de gestão participativa facilitam a caracterização do modelo, no entanto, ainda são escassos e carecem de maior integração com as atividades desempenhadas pelos colaboradores. Verifica-se que ainda existem muitos desafios para desenvolver tais práticas, dentre elas a falta de planejamento e uma visão sistêmica da organização.

As formas modernas de organização do trabalho aparentemente beneficiam os trabalhadores com a flexibilização dos horários, com a implementação de sistemas de qualidade, com o envolvimento dos funcionários em círculos de discussão e planejamento e com o envolvimento dos mesmos em atividades sociais de lazer e entretenimento. Porém estes mesmos “benefícios” muitas vezes apenas ajudam a ocultar o nível de exploração a que estes funcionários estão submetidos.

Por mais que as formas mais participativas tentem mostrar que são democráticas, essas formas não alteram a divisão entre os que “pensam” e os que executam. Sendo assim, a participação carrega um conceito ambíguo que reflete realidades múltiplas. Mas a participação com o foco nos objetivos e na produção faz com que os trabalhadores se interessem cada vez mais pela empresa e de certa

forma promovam discussões permanentes com a administração, seja diretamente ou por meio de representantes.

Considerando os resultados obtidos e as diferentes percepções entre gestores e colaboradores, novos estudos são sugeridos, especialmente aqueles que aprofundem os níveis de participação das pessoas nas organizações. Cabe ainda destacar se a possibilidade de participar nos processos eleva de fato a qualidade das relações no ambiente de trabalho e no tocante das tomadas de decisão.

## REFERÊNCIAS

ANUNCIÇÃO, C. **A Mormaii toca o seu negócio sem a noia dos números.** (2013). Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/carreira/sem-a-noia-dos-numeros/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BAYLÃO, A; SCHETTINO, E; CHERRINE, L. Gestão Participativa nas Organizações: uma via de transformação e aprendizagem. SEGeT. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento para a Sociedade.** 22 a 24 de outubro de 2014.

BITTAR, O. J. N. Indicadores de qualidade e quantidade em saúde. **Revista Administração em Saúde**, São Paulo, v. 6, n. 22, p.15-18, janeiro-março de 2004.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1994. 82 p.

BRITO, L. M. P.; FREIRE, J. L.; GURGEL, F. F. Gestão participativa: um processo contínuo? **Revista Labor**, n.5, v.1, 2011, ISSN: 19835000.

CARVALHO, P. **Dono da Mormaii dá partes da empresa a funcionários.** (26/09/2015). Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/09/dono-da-mormaii-da-partes-da-empresa-funcionarios.html>>. Acesso em 23 out. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

GONÇALVES JUNIOR, A. et al.; VINCENTINO, H.C.R.; PINTO, H. L. GADELHA, M.A; GADELHA, M.W.B.C. A gestão participativa em entidades de representação social na perspectiva de seus associados, segundo o modelo de bordenave: um estudo na associação de moradores do bairro presidente vargas (Fortaleza-Ceará). **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.** BA, 06 a 09 de outubro de 2009.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão Estratégica Participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem.** 2ª ed. revisada e atualizada. Curitiba: Juruá. 2007.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.



MARISOL. **Relatório anual 2016.** Disponível em: <[https://www.marisolsa.com.br/relacao\\_investidores/relatorio\\_anual\\_marisol\\_2016.pdf](https://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/relatorio_anual_marisol_2016.pdf)>. Acesso em 7 jan. 2018.

MARISOL. **Relatório anual 2017.** Disponível em <[https://www.marisolsa.com.br/relacao\\_investidores/relatorio\\_anual\\_marisol\\_2017.pdf](https://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/relatorio_anual_marisol_2017.pdf)>. Acesso em 25 set. 2018.

MENDES, F.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P. Gestão participativa: um estudo de caso analisando a caixa de sugestões como ferramenta de gestão. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 2, p. 117-131, ago. 2014.

NASCIMENTO, A. M.; GUIDINI, M.B. REGINATO, L. Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas. **XXXII Encontro da Anpad**. RJ, 6 a 10 de dezembro de 2008.

RAMALHO, C. **Diego Torres Martins: presidente da Acesso Digital.** Disponível em:<<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/dicas-emprego/entrevista-emprego/diego-torres-martins-presidente-da-acesso-digital/>>. Acesso em 30 jan. 2019.

ROMAN, M. **Mormaii: um case de sucesso nada convencional.** Disponível em: <<http://lidere2018.com.br/mormaii-um-case-de-sucesso-nada-convencional/>>. Acesso em 20 dez. 2018.

SILVA, R. O. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira, 2008. 523p.

SOLIGO, V. Indicadores: conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 23, n. 52, p. 12-25, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1724/1724.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2019.

SOUZA, C.N.C.L; NUNES, C.C.C. Gestão Participativa: Garante o sucesso empresarial? **Revista LAGOS**, UFF, Volta Redonda, v. 4, n.2, nov/abr 2013.

VAZ, T. **8 empresas que buscam dar qualidade de vida aos funcionários.** Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/negocios/8-empresas-que-buscam-dar-qualidade-de-vida-aos-funcionarios/>>. Acesso em 09 nov. 2019.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods.** 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

ZUINI, Priscila. **Acesso Digital se inspira no Google para motivar funcionários** (18/10/2010). Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/acesso-digital-se-inspira-google-motivar-funcionarios-572649/>>. Acesso em 10 dez 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.