

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA OPORTUNIDADE PARA A PARTICIPAÇÃO

**ELANO DANTAS RODRIGUES, MSc.**

FA7

elanodr@gmail.com

**FRANCISCO TARCISO LEITE, Dr.**

UNIFOR

tleite@unifor.br

## RESUMO

O planejamento estratégico é um instrumento utilizado para definir as estratégias de uma organização, levando-se em conta as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, bem como seus pontos fracos e fortes. Diversos autores do tema consideram necessária a participação dos gestores nesse processo. Outros vão mais longe e julgam indispensável a participação de todas as pessoas envolvidas, não somente de gestores. Para estes, o entendimento da missão e dos propósitos da empresa facilita a superação de possíveis resistências à implementação do planejamento estratégico. Com base nessas constatações, procurou-se neste trabalho identificar o potencial da área de negócios de um banco federal brasileiro para adoção de um modelo de gestão participativa no contexto do planejamento estratégico. Para atingir este objetivo, executou-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa e de tipos descritiva e exploratória. Utilizou-se os métodos observacional e analítico e como técnica de coleta de dados e informações, junto aos gestores e funcionários, o questionário, cujas respostas foram analisadas no resultado da pesquisa. A partir do levantamento teórico efetuado e dos dados obtidos em campo, observou-se que, na percepção dos gestores e demais funcionários, a área estudada apresenta indícios de possuir potencial para implementação da gestão participativa.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, gestão participativa, planejamento estratégico participativo

## ABSTRACT

The strategic planning is an instrument utilized to define the strategies of an organization, taking into account the opportunities and threatens of the external environment, as well as its strong and weak points. Many authors who have written about this subject consider necessary the participation of the managers in the process. Others judge as indispensable the participation of all involved persons not only the managers. In their opinion, the understanding of the mission and the purposes of the company facilitates overcoming resistances to the implementation of the strategic planning. Based on those premises, this work tries to identify the potential of a business area in a Brazilian federal bank to adopt a model of participative management in the context of strategic planning. To reach this target, it was conducted a quali-quantitative research of the exploratory and descriptive kinds. The work was developed through observational and analytical approaches. To collect data and information from the whole staff, a questionnaire was presented, whose answers were analyzed in the result of the research. The results obtained depict that, in the perception of the managers and the other members of staff, the researched area presents traces of potential for the implementation of a participative management.

**Key-words:** strategic planning, shared management, strategic participative planning.

## INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um instrumento utilizado para definir os caminhos a perseguir para alcançar uma situação desejada através da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente e os reflexos na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos (MOSIMANN E FISCH, 1999).

Diversos autores tratando desse tema observaram que o processo deve ser participativo, (ACKOFF, 1974; CATELLI, 1999; FISCHMANN E ALMEIDA, 1990; GRACIOSO, 1987; MOSIMANN E FISCH, 1999), mas referem-se basicamente à participação dos gestores, desconsiderando os demais empregados.

Se um dos resultados finais do planejamento estratégico deve ser a consolidação do entendimento da missão e dos propósitos da empresa por todos os funcionários (OLIVEIRA, 2001) e se há possibilidade de resistência à sua implementação (MOSIMANN E FISCH, 1999), acredita-se ser necessário não restringir a participação no processo de planejamento estratégico aos gestores; os demais empregados precisam conhecê-lo e entendê-lo para sentir-se capazes de influenciá-lo.

Diante dessas considerações, levantou-se o seguinte problema de pesquisa : até que ponto a área de negócios de um determinado banco federal brasileiro apresenta-se preparada para um modelo de gestão participativa no contexto do planejamento estratégico ?

Para responder essa questão, definiu-se como objetivo geral estudar o perfil da área de negócios do banco quanto ao que preconiza a teoria da gestão participativa e do planejamento estratégico participativo e os seguintes objetivos específicos : 1) identificar a percepção dos gestores quanto à capacitação e o interesse dos funcionários para assumir responsabilidades adicionais; 2) verificar a percepção dos funcionários quanto à adequação dos gestores ao perfil exigido pela gestão participativa; e 3) relacionar as percepções dos gestores com as dos demais funcionários.

O desenvolvimento da pesquisa consistiu numa revisão bibliográfica sobre os temas planejamento estratégico, planejamento estratégico participativo e gestão participativa. Também pesquisou-se o documento resultante do planejamento estratégico de 2003 do banco pesquisado.

Trata-se de pesquisa bibliográfica e empírica, de natureza positivista quali-quantitativa, com base nos métodos de observação e de análise e nas técnicas do questionário e da consulta à Internet.

Após a revisão da bibliografia mencionada, elaborou-se dois questionários para coletar dados em campo. O questionário aplicado junto aos gestores objetivava verificar como eles percebem a capacidade e o desejo dos funcionários em um maior envolvimento em responsabilidades adicionais. Outro questionário foi elaborado com base no trabalho de Kim (2002) com a finalidade de verificar o perfil dos gestores na percepção dos funcionários e como estes se vêem em relação ao planejamento estratégico.

O artigo está dividido em tópicos sobre o planejamento estratégico e participativo, a gestão participativa, a metodologia de pesquisa e a análise do estudo de caso.

## 1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento de uma organização pode ser classificado em três tipos : 1) o estratégico; 2) o tático; e 3) o operacional. Eles diferenciam-se entre si quanto ao prazo, à amplitude, riscos, atividades envolvidas e flexibilidade. O primeiro está relacionado diretamente à estratégia da empresa, ou seja, aos seus objetivos e a sua eficácia, é de mais longo prazo, de maior amplitude pois considera a empresa como um todo, de maior risco por conta de sua maior amplitude e maior prazo, está relacionado às atividades-fins e meios e é de menor flexibilidade por abranger toda a empresa (OLIVEIRA, 2001).

Já o planejamento tático diz respeito aos meios para alcançar os objetivos especificados, estando vinculado às áreas da empresa (OLIVEIRA, 2001). Por essa razão, Mosimann e Fisch (1999) preferiram tratá-lo como sendo o planejamento estratégico de cada área. Na elaboração do planejamento tático, trabalha-se com objetivos de mais curto prazo, mas coerentes com os objetivos gerais da empresa,

aqueles de mais longo prazo, de forma que a realização daqueles leve à concretização dos últimos (OLIVEIRA, 2001). Conforme este autor mencionou, trata-se de decompor os objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

O planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado (CATELLI, 1999). Diz-se, ainda, que ele consiste em definir políticas e metas operacionais da empresa, baseadas em planos para um determinado período de tempo, mantendo coerência com as diretrizes estratégicas estabelecidas (MOSIMANN e FISCH, 1999).

Relacionando os três tipos de planejamento, Oliveira (2001) alerta para o fato de que o planejamento estratégico sozinho é insuficiente, pois carece das ações que o operacionalizam e sugere que essa situação pode ser contornada mediante a integração dos planejamentos táticos e operacionais.

Para os objetivos deste trabalho, interessa discutir o planejamento estratégico, razão pela qual interrompe-se aqui as referências aos dois outros tipos de planejamento e inicia-se a abordagem do tema deste tópico apresentando-se a definição de alguns autores.

Para Mosimann e Fisch (1999) o planejamento estratégico é um instrumento que possibilita às organizações definir os caminhos a perseguir para alcançar uma determinada situação desejada, ou seja, para implementar a estratégia empresarial, observando-se o relacionamento entre empresa e seu ambiente externo a fim de identificar as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa em função dos seus pontos fortes e fracos.

Em outra definição, afirma-se que através desta técnica, os propósitos da organização são estabelecidos mediante uma análise do ambiente no qual ela está inserida e dos seus recursos, com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças, bem como melhor compreender seus pontos fortes e fracos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1990).

Afirma-se, ainda, que o planejamento estratégico é uma fase cuja premissa fundamental é as-

segurar o cumprimento da missão da empresa e que gera como produto final um conjunto de diretrizes estratégicas que orientarão o planejamento operacional. Essa fase contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação de oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (identificação dos pontos fortes e fracos) e a elaboração de diretrizes que evitem as ameaças e aproveitem as oportunidades, utilizando os pontos fortes da empresa e superando seus pontos fracos (CATELLI, 1999).

Para que os resultados do planejamento sejam alcançados, alguns princípios precisam ser observados. Oliveira (2001) classificou esses princípios como gerais e específicos. Os princípios gerais são : a) o planejamento deve visar aos objetivos máximos da empresa; b) a atividade de planejamento precede às demais; c) o planejamento pode implicar modificações nas características e atividades da empresa; e d) o planejamento deve buscar a maximização dos resultados e ao mesmo tempo minimizar as deficiências. Quanto aos princípios específicos, o autor os relacionou a partir de Ackoff (1974), o qual afirma que o planejamento deve ser : a) participativo – deve ser elaborado pelas áreas pertinentes ao processo; b) coordenado – todos os aspectos envolvidos devem ser coordenados de forma interdependente; c) integrado – os planejamentos dos vários escalões devem ser integrados; e d) permanente – o planejamento deve ser contínuo pois não é possível manter um plano ao longo do tempo por conta das turbulências.

O planejamento estratégico consiste em três etapas : 1) delineamento – é quando o processo do planejamento estratégico é estruturado; 2) elaboração – é quando as oportunidades e ameaças do ambiente são identificadas e as alternativas são traçadas considerando-se os pontos fortes e fracos da organização; e 3) implementação – é a execução do plano (OLIVEIRA, 2001).

O resultado final do planejamento estratégico é um plano estratégico, contendo as diretrizes estratégicas que servem de entrada para o planejamento operacional (MOSIMANN e FISCH, 1999), sobre as quais cabe reproduzir um trecho da obra dos citados autores pela sua capacidade de síntese dos diversos conceitos envolvidos :

As diretrizes estratégicas são os grandes caminhos adotados para melhor interagir com o ambiente, dada a missão a ser cumprida e as vantagens e limitações da empresa nesse sentido. Elas compreendem as políticas, os objetivos e os princípios no âmbito estratégico. As políticas são parâmetros usados para tomada de decisões repetitivas. Os objetivos são os alvos que a empresa busca atingir. Os objetivos geralmente estão atrelados às funções primordiais da empresa, tais como : produtos, mercados, pesquisas, lucratividade, recursos e responsabilidade social. Os princípios são as regras de condução ao objetivo. (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.48)

Importa observar que não se deve confundir planejamento estratégico com plano estratégico. Enquanto este é estático, correspondendo a uma formalização das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento, o planejamento estratégico é um processo contínuo, e assim deve ser para que a empresa possa enfrentar as turbulências de forma adequada. Sobre esse aspecto dinâmico do planejamento estratégico, Fischmann e Almeida (1990, p.30) lembram que “As circunstâncias muitas vezes nos obrigam a mudar de caminho e de objetivo a alcançar” e que “se surgir uma idéia nova ou um acontecimento qualquer que atrapalhe os nossos planos, estes têm de ser refeitos. Porque, caso contrário, estaríamos mais preocupados com o plano do que com o resultado dele.”.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Da afirmação de Fischmann e Almeida (1990) de que o planejamento estratégico não pode ser imposto, sendo necessário agir de forma democrática, depreende-se ser o planejamento uma oportunidade propícia ao engajamento das pessoas. Mosimann e Fisch (1999), Gracioso (1987) e Catelli (1999) concordam quanto à importância da participação dos gestores de todos os níveis no planejamento estratégico para que haja compromisso com o seu cumprimento. Ackoff (1974) também revela que o planejamento estratégico precisa ser participativo e elaborado pelas áreas pertinentes a esse processo.

Sendo um dos resultados esperados do planejamento estratégico “a consolidação do entendimento **por todos os funcionários** da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das ‘macropolíticas, da

postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa...” (OLIVEIRA, 2001, p.65) – grifo do autor – pode-se afirmar que sem a participação dessas pessoas em todo o processo do planejamento estratégico esse resultado não será alcançado.

Outro aspecto que pode justificar a necessidade da participação das pessoas são as possibilidades de resistência à implementação do planejamento estratégico, notadamente quando isto implica em mudanças na organização (MOSIMANN e FISCH, 1999). Isto leva a crer que a participação nesse processo não deve estar restrita aos gestores. Os demais empregados precisam não somente conhecer e entender os objetivos e as metas traçadas, mas, principalmente, sentir-se influentes nas suas definições e não apenas serem chamados a colaborar com a execução do plano definido, para que possíveis resistências possam ser superadas mais facilmente.

Por meio da participação no planejamento estratégico, os empregados podem ter um melhor entendimento acerca dos objetivos estratégicos da organização, bem como dos planos necessários à implementação dos mesmos (KIM, 2002). Além disso, acrescenta a autora, os empregados entenderão melhor seus papéis, reduzindo assim possíveis conflitos de papéis na fase de implementação do plano estratégico.

Ainda sobre a resistência das pessoas, destaca-se o que disseram Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p.58):

Mas a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si mesmo, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa...A resistência [à implantação de planos], embora bastante real, não será devida a uma espécie de perversidade interna, mas antes à falta de motivação e das aptidões requeridas e à relutância das pessoas em abandonar as atividades familiares e conhecidas por atividades desconhecidas e cheias de risco.

Sobre o mesmo tema, Bass (1970 apud Ansoff, Declerck e Hayes, 1981) argumentou que os obstáculos à implantação dos planos em uma organização podem ser reduzidos se o planejamento descer aos níveis inferiores da hierarquia organizacional.

Dos estudos de Herzberg, Likert, Tannenbaum e Bass, Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p.209-210) afirmam que tira-se a lição de que “o aumento da produtividade e a diminuição da resistência à mudança planejada podem ser conseguidos pelo aumento ou pela reorientação dos motivos dos indivíduos dentro da organização.”.

Nos seus estudos, Likert (1967 apud Ansoff, Declerck e Hayes, 1981) conclui que a organização que enfatiza o apoio ao indivíduo e às suas necessidades e possibilita a administração e a tomada de decisões em grupo, mediante a superposição de membros dos vários estratos da hierarquia, possibilita atender às necessidades e aos desejos individuais através da realização dos objetivos da organização.

Em um estudo onde explorou o relacionamento entre a gestão participativa no contexto do planejamento estratégico e a satisfação com o trabalho em agências governamentais, Kim (2002) chegou às seguintes conclusões, valendo ressaltar que 94% dos entrevistados não ocupavam cargo de gerência: 1) o uso do estilo participativo de gestão correlacionou-se positivamente com a satisfação com o trabalho e o processo de planejamento estratégico participativo; 2) empregados que acreditavam no uso do estilo participativo de gestão pelo seu gestor mostraram-se mais satisfeitos com o trabalho do que aqueles que não acreditavam no uso do estilo participativo de gestão pelo gestor; 3) um processo de planejamento estratégico participativo fortemente associado à satisfação com o trabalho sugere que aqueles empregados que acreditam participar do planejamento estratégico apresentam maior probabilidade de demonstrar maior satisfação com o trabalho; 4) empregados que acreditavam comunicar-se eficientemente com seus gerentes apresentaram maior nível de satisfação com o trabalho; 5) o entendimento claro por parte dos empregados acerca dos objetivos do planejamento estratégico e dos seus papéis nesse processo afeta o sucesso do planejamento estratégico nas agências públicas; e 6) a comunicação eficiente entre gestores e os empregados deve ser enfatizada para facilitar o processo do planejamento estratégico entre os líderes executivos, gerentes e os empregados da linha-de-frente.

Da afirmação de Oliveira (2001) quanto à

necessidade de se levar em conta as expectativas pessoais e das equipes na definição do que a alta administração deseja fazer, entende-se que os objetivos pessoais e das equipes precisam estar alinhados aos objetivos da organização, o que será factível apenas se as pessoas e as equipes puderem influenciar o processo do planejamento estratégico, onde são definidos os objetivos da organização. Esta constatação é apoiada por Kim (2002) ao considerar que a possibilidade de influenciar o ambiente de trabalho é maior quando os indivíduos participam dos processos de tomadas de decisão estratégica.

A inclusão das pessoas dos mais baixos escalões no desenvolvimento do plano estratégico é uma das tendências na evolução do planejamento estratégico em agências de estado (BERRY e WECHSLER, 1995).

Estando corretas as constatações aqui mencionadas, é plausível acreditar que o sucesso de um planejamento estratégico requer ou pode vir a ser facilitado com a participação das pessoas de todos os níveis, o que pode ser obtido por meio da adoção de um modelo de gestão mais participativo.

### 3. GESTÃO PARTICIPATIVA

Na era da informação, o conhecimento é tido como a vantagem competitiva de que as empresas necessitam para sobreviver à concorrência e as melhores empresas serão aquelas capazes de despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas (SENGE, 1990). Diante dessa afirmação, resta às organizações entender o conhecimento como propriedade das pessoas, sendo fundamental que elas – as pessoas – percebam sua importância e se sintam motivadas para que possam se envolver, se interessar e contribuir. Nesse sentido, as pessoas devem ser reconhecidas como fator mais importante nas organizações voltadas para a aprendizagem.

O conhecimento adquire maior relevância quando se observa o dinamismo do mundo atual, exigindo das organizações tomadas de decisão rápidas, arriscadas e, ainda assim, eficientes. Para atender a essas exigências, são necessárias pessoas qualificadas em todos os níveis hierárquicos, com habilidades que lhes permitam atuar com autonomia, principalmente, como tomadores de deci-

são. Antes, porém, elas precisam se sentir comprometidas com a organização e dispostas a assumir os riscos decorrentes de suas decisões. Para isto, elas precisam estar identificadas com a organização e seus objetivos para que se sintam motivadas a procurar as melhores soluções (LIKERT, 1971). Isto será possível somente se houver harmonia entre os objetivos das organizações e os desejos e necessidades de seus componentes (LIKERT, 1971). Às organizações, cabe confiar, acreditar e investir em seus membros.

No que se refere à estrutura organizacional, entende-se que, pelo fato de modelos fortemente baseados na hierarquia não serem adequados às organizações do conhecimento, um novo modelo, mais flexível, precisa emergir. Para Senge (1990), as organizações voltadas para a aprendizagem devem ser descentralizadas para que as decisões sejam transferidas cada vez mais para a base da hierarquia organizacional. Conforme destacou Angeloni *et al.* (2002), as estruturas rígidas, baseadas em comando e controle, não se adequam a um ambiente que exige adaptações rápidas e constantes e que dependem da participação das pessoas. Outro aspecto que comprova essa inadequação é que nessas estruturas tradicionais as pessoas são obedientes mas não são engajadas, pois estas participam e almejam o objetivo, enquanto que as pessoas obedientes apenas o aceitam. Para se sentirem engajadas e participantes, as pessoas precisam de liberdade de escolha (SENGE, 1990).

Essas afirmações sugerem que a gestão baseada na participação das pessoas pode ser o modelo adequado à sociedade do conhecimento, na qual os empregados pressionam as organizações por estruturas menos rígidas (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002), o que pode ser amparado pela afirmação de Vidal (2000, p.111):

Na sociedade da informação e do conhecimento, as organizações agregam valor a partir do conhecimento e da criatividade das pessoas, em vez de sua força muscular. A otimização desse conhecimento e criatividade se dá em um ambiente de participação, onde a visão e os objetivos da empresa são responsabilidades de todos. Este é o modelo de gestão mais adequado às organizações modernas, que precisam ter uma dinâmica de transformação contínua, buscando aperfeiçoamento interno e a melhor relação com o ambiente externo.

Este modelo busca um maior engajamento e maior responsabilidade pelos resultados a partir da motivação, da cooperação e do estímulo à criatividade das pessoas. Diz-se, então, que na Gestão Participativa : a) os recursos humanos de uma organização participam efetiva e conscientemente de todas as atividades e em todos os níveis organizacionais, principalmente no decisório, em busca da concretização de sua missão e de seus objetivos (LEITE, 2000); b) os empregados de linha-de-frente possuem maior autoridade e responsabilidade para tomar decisões, de forma que tenham envolvimento no controle e na coordenação das atividades e funções básicas da empresa (COTTON, 1994 apud KAUFMAN, 2001); c) há um maior compartilhamento de informações, premiações e poder com os empregados de frente, bem como maiores investimentos em treinamento (LAWLER *et al.*, 1992 apud KAUFMAN, 2001); d) a definição de objetivos, o processamento de informações e a resolução de problemas são compartilhados entre os gestores e os empregados (WAGNER, 1994); e e) são necessários uma cultura democrática e aberta, que possibilite a confiança em todos os níveis, e um conjunto de valores e princípios com os quais todos concordem (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002).

Os ideais de participação podem ser observados no socialismo utópico do século XIX e nos movimentos operários e sindicais do século XX, principalmente na Europa (MOTTA *et al.*, 1987). O autor observa que essas idéias avançaram à medida que crescia a importância da social-democracia, com destaque para a Alemanha. Lembra, ainda, da comunidade de *New Harmony*, criada por Robert Owen, em 1824, nos Estados Unidos, considerada a primeira aldeia cooperativa e de Charles Fourier, precursor das idéias participativas e autogestionárias, que propagava a coletivização das terras por achar que a propriedade privada fosse a principal causa dos erros na agricultura.

O interesse na Gestão Participativa pode ser atribuído à percepção de que melhores práticas administrativas como os sistemas de gestão da qualidade total, melhores relacionamentos com os empregados e times integrados de projeto e produção poderiam prover vantagens competitivas para organizações públicas e privadas (BRANCH, 2002).

Isto aconteceu nos anos 1970, quando empresas ocidentais buscaram entender e copiar práticas da gestão japonesa, principalmente os círculos de controle de qualidade-CCQs, tendo como filosofia a participação de todos e o comprometimento das pessoas com os resultados, individual e coletivamente (BRITO, 2000).

As organizações nipônicas são guiadas por princípios como emprego vitalício, harmonia e consenso nas tomadas de decisão e preocupação com qualidade e preço dos bens e serviços produzidos, que as levam a uma abordagem de gestão centrada nas pessoas, com vantagens para os empregados - a) maior segurança; b) maior ênfase em treinamento e desenvolvimento dos talentos dos empregados; c) menor diferença de salário e *status* entre os empregados – e para as empresas - a) maior lealdade dos empregados; b) menores taxas de absenteísmo; c) uma força de trabalho disposta a sacrifícios pessoais em prol do bem comum (HASEGAWA, 1986 apud KEARNEY e HAYS, 1994).

Há quem afirme a certeza de ser a participação o único caminho de realização pessoal e social nas organizações, de que ela permite reduzir a alienação, elevar o moral, garantir eficiência e produtividade, além de estimular a harmonia e enriquecer a personalidade (MENDONÇA, 1987). Há quem a considere o caminho para fortalecer a empresa através da colaboração efetiva de todos e que, embora não elimine os problemas gerenciais, permite reduzir conflitos e possibilita melhores soluções (BRITO, 2000).

Além de se mostrar adequado ao momento que se vive, o modelo participativo possibilita um maior comprometimento com os resultados da organização, elevando sua eficiência e eficácia (LEITE, 2000). Esta afirmação pode ser comprovada em estudos realizados por Likert (1971) pelos quais o autor concluiu que os administradores de desempenho mais elevado eram aqueles que davam mais liberdade e que delimitavam alvos e objetivos gerais, fornecendo, porém, menor número de orientações específicas. Esses gestores estimulavam a participação e recebiam em troca maior engajamento, entusiasmo, responsabilidade e, por consequência, maior produtividade. Vê-se aqui alguns dos princípios da Gestão Participativa: liber-

dade, flexibilidade, comprometimento, motivação e responsabilidade.

Apesar das vantagens observadas, não se pode imaginar que a participação será alcançada sem sacrifícios. Neste sentido, recomenda-se observar o que diz Demo (1988, p.17) ao falar da participação das pessoas na política social pública. Ele chama a atenção para o fato de que, quando a participação dá certo, não é sem problemas, pois “não se ocupa espaço de poder sem tirá-lo de alguém. O que acarreta riscos, próprios do negócio.”. Esta observação, acredita-se, vale também para o caso das organizações, principalmente por conta do vício resultante de anos em que a hierarquia prevaleceu – e ainda prevalece, em muitos casos. O autor sugere, ainda, que participação é conquista e não concessão; é processo e por isso nunca suficiente; supõe compromisso, envolvimento e riscos; não é eliminação de poder, mas outra forma de poder.

Até mesmo o nível de participação passa a ser uma preocupação pois pesquisas realizadas por Likert (1971) levaram-no a concluir que um aumento moderado no nível de participação resulta em desempenho melhorado, mas que aumentos na participação que ultrapassem consideravelmente os hábitos, escalas de valores e expectativas dos envolvidos levam as pessoas a não considerá-los “legítimos”, a se sentirem incapazes de se adaptar e até mesmo inseguras.

Além dessas preocupações, para implantar um modelo participativo, entende-se que as organizações e seus membros precisam passar por mudanças. Esta compreensão por parte do alto escalão é necessária para que não se rejeite a participação dos empregados alegando-se a demora na sua implantação, a alienação e a desqualificação das pessoas de base (SILVA, 2000).

A cúpula da empresa, onde é delineado o planejamento estratégico e são tomadas as decisões, precisa mudar a mentalidade (FERREIRA, 1997), reconhecer que precisam abrir mão do controle e dar poder aos subordinados para que estes cresçam (VIDAL, 2000) e que é necessário investir na capacitação das pessoas, das equipes e da própria organização para que se possa apresentar melhores resultados. Dessa forma, os empregados se sentirão responsáveis pelos resultados e serão esti-

mulados a aprender e a desenvolver suas habilidades, bem como trabalhar em conjunto, compartilhando suas idéias (VIDAL, 2000). Cabe às pessoas do alto escalão, primeiramente, a conscientização crítica e autocrítica de suas tendências impositivas para que se possa abrir espaços à participação (DEMO,1988).

Vidal (2000) sugere a necessidade de se considerar os seguintes tópicos para implantação do modelo participativo: a) convicção - a alta administração deve verificar se possui posturas e características fundamentais ao sucesso do processo de implantação da Gestão Participativa, principalmente abertura para ouvir e receber opiniões discordantes e crer na capacidade das pessoas; b) consenso - os executivos-chave devem concordar ser a Gestão Participativa o melhor caminho a seguir; c) paciência - não se deve esperar resultados imediatos; d) cultura apropriada - a cultura da empresa deve favorecer a Gestão Participativa; havendo algum entrave, este tem que ser removido; e) desenvolvimento de pessoas - sendo a qualidade das participações essencial ao sucesso da Gestão Participativa, será necessário investir em treinamento e desenvolvimento contínuo das pessoas para que possam contribuir com qualidade; f) ambiente - o ambiente precisa favorecer a comunicação e os relacionamentos, precisa de espaços adequados para reuniões, tempo para reflexão e leitura; e g) comunicação - os processos de comunicação precisam disseminar as participações de sucesso, de preferência de forma direta, “ao vivo”, a fim de incentivar a participação contínua.

Quanto aos demais membros da organização, compreende-se que a cultura da empresa precisa ser moldada de forma a facilitar a aceitação do modelo participativo, observando-se que as pessoas precisam amadurecer culturalmente, através de um processo de mudança planejada e contínua que resulte em mudanças de atitude e de valores organizacionais, sendo necessário superar barreiras como o preconceito, submissão, rejeição e desconfiança (BRITO, 2000). Até porque, há uma tendência de que as pessoas adotem uma postura de distanciamento daqueles que representam o poder na empresa (SILVA,2000).

Vale observar, também, que a autenticidade e a representatividade da participação requer que ela

ocorra em todas as fases da administração, desde a determinação dos objetivos e missão da empresa, passando pela sua estruturação, funcionamento, sistema de comunicação e tomadas de decisão (LEITE,2000).

Instrumento que pode auxiliar a organização em processos de mudança, como é o caso da implantação do modelo participativo, o sistema de comunicação na maioria das empresas é falho, mesmo sendo um dos mais importantes processos de administração (LIKERT,1971). O autor alerta para o fato de que comportamentos como hostilidade, medo e desconfiança tendem a reduzir o fluxo de informações relevantes, bem como a gerar distorções nas comunicações.

Para Pontes (2000), a eficácia organizacional requer a definição de alvos claros e comunicáveis, recursos adequados, motivação e um bom sistema de comunicação. Este, e não a estrutura da organização, é responsável pela manutenção da firmeza de uma organização. Ele afirma que o objetivo de um sistema de comunicação é manter os empregados informados e esclarecidos para que tenham ciência da situação, eliminando, assim, possíveis confrontos, sendo necessário garantir que a comunicação flua nos sentidos descendente, ascendente e horizontal e que a ausência de um fluxo adequado de informações pode levar a erros e/ou produzir informações falsas. Na sua opinião, a eficiência de um sistema de comunicação requer a observação dos seguintes critérios : clareza, coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição, adaptação e uniformidade e interesse e aceitação.

Uma vez implantado o modelo de Gestão Participativa, deve-se avaliar sistematicamente a verdadeira prática de seus princípios, para o que sugere Vidal (2000) que se observe os seguintes itens : a) nas reuniões, todos devem sentir-se à vontade para opinar e questionar, independentemente do nível hierárquico dos presentes; b) sugestões e críticas devem ser respeitadas, valorizadas e debatidas para transformá-las em ação. O contrário é que sejam recebidas e engavetadas, pois não têm valor; c) não devem ser usadas expressões irônicas, sarcásticas no tratamento entre as pessoas. As pessoas não devem ter receio de se expor ao ridículo; e d) idéias e inovações em todos os níveis devem ser continuamente implantadas. O contrário



é quando elas não afloram, nem são implantadas; há sempre “soluções secretas”.

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A motivação para realizar esta pesquisa nasceu de observações do próprio autor, técnica que serve para coletar dados, como também para examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS e MARCONI, 1991). Através dela é possível captar, retratar um fenômeno tal qual ele se manifesta (RUIZ, 1979). Este autor sugere, ainda, que a observação se situa particularmente na fase inicial da pesquisa, mas perdura durante todo o processo..

Segundo Ander-Egg (1978 apud Lakatos e Marconi, 1991), as observações do autor desta pesquisa podem ser assim classificadas : a) quanto aos meios – não estruturadas (assistêmicas) pois não foram utilizados meios técnicos especiais, nem feitas perguntas diretas para registra-las; b) quanto à participação do observador – participante natural, pois o autor pertence à comunidade investigada; c) quanto ao número de observações – individual, pois foi realizada por um único pesquisador; e d) quanto ao lugar onde foram realizadas – na vida real, pois ocorreram no local onde o evento ocorre.

Segundo Vergara (2004), uma pesquisa pode ser tipificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória em virtude do pouco conhecimento acumulado sobre o tema investigado. Descritiva, porque se propõe a descrever características da população pesquisada relacionadas ao tema abordado.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica pois foram pesquisados livros e artigos acerca dos temas centrais deste trabalho; documental pois pesquisou-se documentos referentes ao planejamento estratégico da empresa; de campo pois foi realizada no local onde estão os elementos que explicam o fenômeno; e foi também um estudo de caso pois esteve restrita a uma única área da empresa.

Esta pesquisa é também qualitativa pois objetiva uma melhor compreensão do problema

(MALHOTRA, 2001) e quantitativa por haver sido utilizado método estatístico no tratamento dos dados (RICHARDSON, 1999).

### 4.2. ETAPAS DA PESQUISA

Inicialmente, fez-se uma revisão bibliográfica através da leitura de livros e de artigos sobre os temas centrais do trabalho. Também foram pesquisados documentos da empresa estudada para obter conhecimento acerca do seu processo de planejamento estratégico. Em seguida, fez-se uma pesquisa de campo para coletar dados para posterior análise.

Os dados foram coletados através de dois questionários com perguntas fechadas, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, os quais passaram por um pré-teste envolvendo funcionários de outras áreas, para validação do conteúdo e forma. Um dos questionários destinava-se a coletar a percepção dos gestores acerca dos funcionários sob os seguintes aspectos: a) disposição e preparo para assumir responsabilidades adicionais; b) capacidade e habilidade para contribuir para o resultado da empresa; c) reação diante de situações que fogem ao cotidiano; d) demonstração de auto-confiança ao ponto de dispensar uma supervisão constante; e) interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão; e f) identificação com as metas e os objetivos da empresa.

O outro questionário, aplicado junto aos funcionários não-gestores, foi elaborado com base na pesquisa realizada por Kim (2002) através da qual a autora estudou o relacionamento entre a gestão participativa no contexto do planejamento estratégico e a satisfação com o trabalho. Entretanto, para esta pesquisa, utilizou-se somente as questões relacionadas à gestão participativa no contexto do planejamento estratégico, com o intuito de verificar, na percepção dos funcionários: a) se os gestores apresentam estilo de gestão participativa (se permitem que os colaboradores contribuam para a melhoria dos processos de trabalho; se buscam melhorias na comunicação interna; se esforçam-se para elevar o envolvimento dos empregados nos processos de tomada de decisão; se escutam as sugestões dos funcionários, mesmo não concordando com elas; e se comunicam-se bem com seus funcionários acerca de assuntos relacionados ao trabalho); b) o entendimento dos funcionários acer-

ca da missão, da visão e dos objetivos do planejamento estratégico; c) o sentimento de participação no planejamento estratégico; e d) a compreensão do papel que desempenham no alcance dos objetivos do planejamento estratégico.

A pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2004 junto aos quatro departamentos que compõem a área de negócios da empresa, escolhida por ser responsável por variáveis definidas no planejamento estratégico com peso superior a 50%, fato extraído do documento resultante do planejamento estratégico da empresa de 2003. Os questionários foram enviados anexos a uma mensagem de correio eletrônico, na qual esclareceu-se os objetivos da pesquisa e orientou-se sobre a devolução por via de malote para manter o anonimato.

#### 4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, cruzou-se as respostas dos gestores e dos demais funcionários, agrupando-as por departamento, utilizando o *software* SPSS versão 11.5. Em seguida, as questões dos questionários foram agrupadas em itens, aos quais foram atribuídos escores para cada departamento. O agrupamento das questões em itens deu-se conforme descrito a seguir :

##### QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES

· Item 1 : agrupamento das questões que buscaram identificar o interesse dos funcionários em maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, se eles têm auto-confiança e capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano.

· Item 2 : agrupamento das questões que buscaram identificar se os funcionários estão qualificados para assumir responsabilidades adicionais e para contribuir para os resultados da empresa.

· Item 3 : agrupamento das questões que buscaram identificar se os funcionários estão identificados com as metas e com os objetivos da empresa.

##### QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS DEMAIS FUNCIONÁRIOS

· Item 1 : agrupamento das questões que buscaram identificar se os gestores apresentam estilo de gestão participativo.

· Item 2 : agrupamento das questões que buscaram identificar se os funcionários compreendem, participam e entendem seus papéis no planejamento estratégico.

Para comparar os resultados, calculou-se os escores finais de cada departamento na forma de porcentagem em relação ao máximo de pontos possíveis de serem obtidos em cada item avaliado. Os escores de cada departamento resultantes dos dois questionários foram então analisados conjuntamente com o intuito de identificar como os gestores considerados com perfil participativo percebem os funcionários de seus departamentos e como estes percebem seus gestores.

## 5. ANÁLISE DO CASO

O presente estudo foi realizado na área de negócios de um banco estatal federal, aqui denominado de Banco ALFA, com atuação na região Nordeste, norte de Minas Gerais, noroeste do Espírito Santo e nas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Atualmente, a instituição conta com cerca de 4.300 colaboradores entre funcionários e contratados.

Durante o período 1994-2002, a empresa passou por mudanças radicais, principalmente, nas políticas de recursos humanos, gerando sérios conflitos entre administração e funcionários. Com a mudança na sua administração em 2003, iniciou-se um processo de abertura, visando retornar a um estado democrático.

Resolveu-se realizar o estudo nesta empresa em virtude das mudanças ocorridas, principalmente, nas relações entre a direção e o corpo de funcionários, o que levou a acreditar na possibilidade de maior participação das pessoas. Esta suposição foi levantada a partir de observações do autor do artigo.

Diante dessa suposição, escolheu-se o planejamento estratégico como foco, pois trata-se de processo que oferece oportunidades para o envolvimento das pessoas, desde a sua concepção, até a realização das ações nele definidas com o objetivo de atingir as metas estabelecidas.

As observações dos dois últimos parágrafos ganham relevância quando se observa que no documento resultante do processo de planejam-

to estratégico de 2003 do Banco ALFA, afirma-se, textualmente, na página 37, ser uma das diretrizes específicas do programa estratégico “Promover processo de planejamento estratégico, de forma participativa e negociada, envolvendo todas as unidades do Banco.”.

A área selecionada é formada por quatro departamentos, aqui denominados de DPTO1, DPTO2, DPTO3 e DPTO4, que totalizam 14 gestores e 45 funcionários entre técnicos e de apoio administrativo. Os departamentos pesquisados são responsáveis, respectivamente, por: a) produtos e serviços bancários; b) gestão de clientes; c) gestão do ativo e d) crédito de longo prazo.

### PESQUISA JUNTO AOS GESTORES

Na Tabela 1, apresenta-se os percentuais da pesquisa junto aos gestores dos quatro departamentos.

Departamento	Percentual de Resposta
DPTO1 (produtos e serviços bancários)	33,3%
DPTO2 (gestão de clientes)	100,0%
DPTO3 (gestão do ativo)	60,0%

Na Tabela 2, constam os itens avaliados e os pontos obtidos por cada departamento, demonstrando que:

a) os gestores do departamento de produtos e serviços bancários (DPTO1) são os que mais percebem seus funcionários com interesse para maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, com auto-confiança e com capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano. Em seguida, empatam os departamentos de gestão de clientes (DPTO2) e de gestão do ativo (DPTO3) e em quarto lugar ficou o departamento de crédito de longo prazo (DPTO4).

b) os gestores dos departamentos de produtos e serviços bancários (DPTO1) e de gestão de clientes (DPTO2) empatam no entendimento de que seus funcionários estão qualificados para assumir responsabilidades adicionais e para contribuir positivamente para os resultados da empresa.

Em terceiro lugar ficou o departamento de crédito de longo prazo (DPTO4) e em último, e bastante afastado do terceiro lugar, ficou o departamento de gestão do ativo (DPTO3).

c) os gestores dos departamentos de produtos e serviços bancários (DPTO1) e de gestão de clientes (DPTO2) empataram quanto à percepção da identificação dos seus funcionários com as metas e objetivos da empresa. Em terceiro lugar, ficou o departamento de crédito de longo prazo (DPTO4) e em quarto, o departamento de gestão do ativo (DPTO3).

Departamento	Pontos Obtidos					
	Item 1 (max=15)	Item 1 %	Item 2 (max=10)	Item 2 %	Item 3 (max=5)	Item 3 %
DPTO1 (produtos e serviços bancários)	11	73,33	9	90	4	80
DPTO2 (gestão de clientes)	10	66,66	9	90	4	80
DPTO3 (gestão do ativo)	10	66,66	3	30	3	60
DPTO4 (crédito de longo prazo)	9,5	63,33	8,25	82,5	3,75	75

### PESQUISA JUNTO AOS DEMAIS FUNCIONÁRIOS

Na Tabela 3, apresenta-se os percentuais da pesquisa junto aos funcionários dos quatro departamentos.

Departamento	Percentual de Resposta
DPTO1 (produtos e serviços bancários)	63,63%
DPTO2 (gestão de clientes)	50,00%
DPTO3 (gestão do ativo)	35,71%
DPTO4 (crédito de longo prazo)	50,00%

Na Tabela 4, constam os itens avaliados e os pontos obtidos por cada departamento, demonstrando que:

a) os gestores dos departamentos de gestão de clientes (DPTO2) e de produtos e serviços

bancários (DPTO1), nesta ordem, apresentam, na visão dos seus funcionários pesquisados, um estilo de gestão mais participativo que os gestores dos departamentos de gestão do ativo (DPTO3) e de crédito de longo prazo (DPTO4), os quais ficaram empatados em terceiro, embora com uma diferença não muito significativa.

b) os funcionários dos departamentos de produtos e serviços bancários (DPTO1) e de gestão de clientes (DPTO2), nesta ordem, consideram-se com uma melhor compreensão sobre o Planejamento Estratégico, bem como sentem-se mais participativo e melhor entendem seu papel nesse processo. Os departamentos de gestão do ativo (DPTO3) e de crédito de longo prazo (DPTO4) empataram no terceiro lugar.

Departamento	Pontos Obtidos			
	Item 1 (max=30)	Item 1 %	Item 2 (max=15)	Item 2 %
DPTO1 (produtos e serviços bancários)	26,7	89	12,8	85,33
DPTO2 (gestão de clientes)	28	93,33	12,5	83,33
DPTO3 (gestão do ativo)	25	83,33	10	66,66
DPTO4 (crédito de longo prazo)	25	83,33	10	66,66

#### CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS

Comparando os resultados dos dois questionários, observa-se que os departamentos de produtos e serviços bancários (DPTO1) e de gestão de clientes (DPTO2), cujos gestores mais demonstraram perceber as pessoas interessadas em se envolver nos processos de tomada de decisão, com auto-confiança, com capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano; que consideram seus funcionários melhor qualificados para responsabilidades adicionais e para contribuir para os resultados da empresa; e que consideram seus funcionários mais identificados com as metas e os objetivos da empresa, são os mesmos cujos funcioná-

rios melhor entendem e participam do planejamento estratégico e os consideram com estilo de gestão mais participativo. O contrário também é verdadeiro em relação aos departamentos de gestão do ativo (DPTO3) e de crédito de longo prazo (DPTO4).

Pode-se dizer que o resultado apresentado no parágrafo anterior tem alguma relação com os estudos de Likert (1971) nos quais o autor verificou que os gestores que estimulavam a participação recebiam em troca maior engajamento, entusiasmo e responsabilidade.

Da parte dos funcionários não-gestores, observa-se que a maioria dos pesquisados considera-se entender, participar e compreender seu papel no processo do planejamento estratégico. Cabe aqui observar que os percentuais referentes a este item são bem próximos dos percentuais do item 3 do questionário dos gestores, o qual indica como os gestores percebem a identificação dos funcionários com as metas e os objetivos da empresa.

#### CONCLUSÃO

Ao concluir esta pesquisa, pôde-se perceber que os departamentos de produtos e serviços bancários (DPTO1) e de gestão de clientes (DPTO2) são os que apresentam maior adequação a um modelo de gestão participativa, tanto na percepção dos seus gestores quanto à capacitação dos funcionários, como na percepção dos funcionários quanto ao perfil dos gestores.

A partir das respostas dos gestores dos departamentos pesquisados, depreende-se que :

a) os funcionários dos quatro departamentos demonstram-se aproximadamente iguais quanto ao interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão, ao grau de auto-confiança e à capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano (Item 1);

b) os funcionários dos departamentos de produtos e serviços bancários(DPTO1) e de gestão de clientes(DPTO2) são considerados igualmente qualificados para assumir responsabilidades adicionais, seguidos dos funcionários do departamento de crédito de longo prazo(DPTO4) (Item 2);

c) o mesmo ocorre quanto à identificação dos funcionários com as metas e objetivos da empresa (Item 3);

Cabe, ainda, destacar os seguintes aspectos negativos: a) o baixo índice de resposta dos gestores do departamento de produtos e serviços bancários (DPTO1), de apenas 33,3%; b) a baixa pontuação atribuída pelos gestores do departamento de gestão do ativo (DPTO3) aos seus funcionários quanto à qualificação para assumir responsabilidades e à identificação com as metas e objetivos da empresa; e c) nos quatro departamentos, o item 1 foi o que recebeu menor pontuação.

Do questionário aplicado junto aos demais funcionários, observa-se que os gestores dos departamentos investigados apresentam perfil adequado a um modelo de gestão participativa, conforme as notas atribuídas ao item 1. Quanto ao item 2, as respostas sugerem que os funcionários dos departamentos de produtos e serviços bancários (DPTO1) e de gestão de clientes (DPTO2) são os que mais compreendem seu papel no planejamento estratégico e mais se sentem dele participantes.

O cruzamento das respostas dos dois questionários permite observar que os departamentos cujos gestores apresentam estilo de gestão mais assimilado ao apreço da teoria da gestão participativa e do planejamento estratégico participativo são os mesmos cujos funcionários: a) melhor compreendem seu papel no planejamento estratégico e mais se sentem dele participantes; b) demonstram maior interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão, maior auto-confiança e maior capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano; c) são melhor qualificados para assumir responsabilidades adicionais; e d) melhor se identificam com as metas e objetivos da empresa.

O presente estudo pode ter suas limitações, referentes a generalização das conclusões observadas a partir do resultado da pesquisa, mas representa um esforço exploratório para realização de pesquisas futuras sobre o mesmo tema.

Apesar dessas limitações, pode-se dizer que a área de negócios do banco pesquisado apresenta potencial para implementação de um modelo de gestão participativa, principalmente nos departamentos de produtos e serviços bancários (DPTO1) e de gestão de clientes (DPTO2). Diante desta constatação, acredita-se que a implementação do

planejamento estratégico participativo seja facilitada pelas características aqui apresentadas.

Deve-se levar em conta, também, o baixo índice de resposta ao questionário aplicado junto aos funcionários, que pode sinalizar falta de interesse no tema em questão. Assim, sugere-se à empresa adotar ações no sentido de aprimorar o entendimento dos funcionários acerca do papel que exercem no processo do planejamento estratégico, a fim de motivá-los e torná-los mais interessados em participar.

Havendo interesse da empresa em implementar o modelo de gestão participativa no contexto do planejamento estratégico, outras pesquisas precisam ser realizadas com o intuito de investigar aspectos não abordados nesta pesquisa, a fim de se alcançar resultados mais conclusivos. Tais aspectos podem ser aqueles sugeridos por Vidal (2000): a convicção da alta administração, o consenso entre os executivos-chave, a paciência pelos resultados esperados e a existência de uma cultura apropriada. (Os demais aspectos relacionados por esse autor – desenvolvimento de pessoas, ambiente favorável e processos de comunicação – já foram considerados nesta pesquisa.)

A partir da análise dos resultados desta pesquisa, entende-se que os objetivos geral e específicos que a orientaram foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel. **Redesigning the future** : a systems approach to societal problems. Wiley-Interscience, 1974.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento** : infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANSOFF, H.Igor, DECLERCK, Roger P. e HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BERRY, F.Stokes, WECHSLER, Barton. State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings From a National Survey. **Public Administration Review**, nr.55, 1995.
- BRANCH, Kristi M. Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement. Disponível em : <<http://www.science.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%2010%20Participative%20Management%2006.08.02.pdf>>. Acesso em : 01.07.2004.
- BRITO, Linelsa Varela. Gestão Participativa como nova prática de gerência. In: LEITE, F.Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa**. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

- CATELLI, Armando (coord). **Controladoria** – Uma abordagem da Gestão Econômica-GECON,. São Paulo: Atlas, 1999.
- CORDEIRO, José V.B. de M. e RIBEIRO, Renato V. Coleção Gestão Empresarial: uma contribuição ao mundo dos negócios.**FAE Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista** : noções de política social participativa. São Paulo: Cortez:Autores Associados, 1988.
- FERREIRA, Ademir A.**Gestão empresarial** : de Taylor aos novos dias:evolução e tendências da moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FISCHMANN, Adalberto A. e ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FORTE, Sérgio H. A. C. Regras para publicação de artigos. 2003.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Editora Atlas S.A.: 1987.
- KAUFMAN, Bruce E.The theory and practice of strategic HRM and participative management. Antecedents in early industrial relations. **Human Resource Management Review**. 2001.
- KEARNEY, Richard C. e HAYS, Steven W. Labor-Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm. **Public Administrative Review**. January/February 1994, vol.54, no.1.
- KIM, Soonhee. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. **Public Administration Review**. March/April 2002, vol.62, no.2.
- LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEE, Mushin e KOH, Joon. Is empowerment really a new concept ? **The International Journal of Human Resource Management**. June 2001.
- LEITE, F.Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa** : Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing** : uma orientação aplicada. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- MENDONÇA, Luis C. de.**Participação na Organização** : uma introdução aos fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1987.
- MOSIMANN,Clara P. e FISCH, Sílvio. **Controladoria**–Seu Papel na Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOTTA, Fernando C. et al.**Participação e participações**:ensaios sobre autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- OLIVEIRA,Djalma de P.R.de.**Planejamento Estratégico**:conceitos,metodologia e práticas.São Paulo:Atlas, 2001.
- PONTES, Zenir de Jesus Lins. Gestão Participativa : Informação, Comunicação e Decisão.. In: LEITE, F.Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa**. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social** – Métodos e Técnicas. São Paulo:Atlas,1999.
- RUIZ, João A. **Metodologia Científica** : Guia para eficiência nos estudos. São Paulo:Atlas, 1979.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990
- SILVA, Rita Maria Silveira da. Gestão Participativa e Mudança Organizacional. In: LEITE, F.Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa**. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIDAL, Ricardo. A Gestão Participativa na Organização Empresarial. In: LEITE, F.Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa**. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- WAGNER, J.A. Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. **Academy of Management Review**, nro.19, 1994.