

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO JOSÉ FIGUEIREDO PEREIRA

**A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO NO
TRABALHO**

São Luís
2023

FRANCISCO JOSÉ FIGUEIREDO PEREIRA

**A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO NO
TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof.^a Dra. Rosângela Maria Guimarães Rosa

São Luís

2023

Pereira, Francisco José Figueiredo.

A gestão participativa como estratégia de motivação no trabalho/
Francisco José Figueiredo Pereira. – 2023
20f.

Orientador(a): Dra. Rosângela Maria Guimarães Rosa
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso
de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís,
2019.

1. Gestão de pessoas 2. Motivação 3. Liderança 4. Gestão
participativa I. Rosa, Rosângela Maria Guimarães . II. Título.

FRANCISCO JOSÉ FIGUEIREDO PEREIRA

**A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO NO
TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 01/12/2023.

BANCA EXAMINADORA

Profª Rosangela Maria Guimaraes Rosa

Drª em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

Profª Adriana de Lima Reis Araújo

Drª em Ciências da Educação

Universidade Federal do Maranhão

Profª Carla Emília Amaral Ferreira

Me. em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

“Nós somos o que fazemos repetidamente.
Excelência, portanto, não é um ato, mas um
hábito.”

Aristóteles

RESUMO

As organizações têm buscado cada vez mais criar um diferencial estratégico por meio dos seus colaboradores. Para isso, investir em práticas motivacionais se tornou essencial. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo principal investigar a relevância da gestão participativa para a motivação dos trabalhadores e o alcance dos resultados organizacionais. Os objetivos específicos visam apresentar os conceitos e principais teorias acerca da liderança e da motivação; identificar os principais elementos da gestão participativa; e compreender os reflexos da gestão participativa sobre a motivação e produtividade dos trabalhadores. Para isso, foi conduzida uma pesquisa com meios bibliográficos no levantamento dos dados. Os resultados permitiram compreender a gestão participativa como uma abordagem que visa envolver ativamente os colaboradores nas decisões e processos organizacionais, utilizando elementos como tomada de decisões coletiva, comunicação transparente e autonomia. Seus benefícios refletem na motivação e produtividade, promovendo ambientes saudáveis e inovadores. Concluiu-se, portanto, que esse modelo desempenha um papel central no sucesso organizacional, impulsionando a motivação e fortalecendo uma cultura adaptável e favorável ao êxito das organizações no cenário empresarial contemporâneo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Motivação; Liderança; Gestão participativa.

ABSTRACT

Companies have increasingly sought to create a strategic advantage through their employees. To achieve this, investing in motivational practices has become essential. In this context, the present study aimed to investigate the relevance of participative management for employee motivation and the achievement of organizational results. Specific objectives aimed to present concepts and key theories on leadership and motivation, identify the main elements of participative management, and understand the impact of participative management on employee motivation and productivity. To achieve this, a research with bibliographic methods was conducted for data collection. The results helped understand participative management as an approach actively involving employees in organizational decisions and processes, utilizing elements such as collective decision-making, transparent communication, and autonomy. Its benefits are reflected in motivation and productivity, promoting healthy and innovative work environments. It was concluded that this model plays a central role in organizational success, driving motivation, and fostering a flexible and supportive culture for the success of organizations in the contemporary business landscape.

Keywords: Human Resource Management; Motivation; Leadership; Participative Management.

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 2 | METODOLOGIA..... | 9 |
| 3 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 9 |
| 3.1 | LIDERANÇA..... | 10 |
| 3.2 | MOTIVAÇÃO..... | 11 |
| 3.3 | GESTÃO PARTICIPATIVA..... | 14 |
| 3.4 | REFLEXOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO AMBIENTE DE TRABALHO..... | 16 |
| 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 18 |
| | REFERÊNCIAS..... | 21 |

1 INTRODUÇÃO

A década de 2020 tem sido marcada por contextos organizacionais caracterizados pela volatilidade, incerteza e ambiguidade, nos quais as organizações enfrentam desafios de negócios que demandam uma abordagem adaptativa, criativa e inovadora. Nesse cenário dinâmico, o perfil desejado para colaboradores e líderes destaca-se por atributos como resiliência, adaptabilidade, criatividade, pensamento crítico, habilidades interpessoais e colaboração (Begeç; Akyuz, 2023). As organizações buscam atrair e reter efetivamente esses profissionais, valorizando cada vez mais os talentos capazes de prosperar em meio à mudança constante e à complexidade inerente aos desafios organizacionais contemporâneos.

Diante desse movimento crescente de valorização das pessoas no trabalho, investir em ferramentas motivacionais se tornou uma necessidade das empresas contemporâneas que buscam estabelecer uma vantagem estratégica por meio do talento de seus colaboradores. Logo, é importante que eles recebam tratamento adequado, bem como orientação, suporte e oportunidades para desenvolver plenamente suas habilidades, a fim de contribuir da melhor maneira possível para os objetivos da empresa.

Nesse contexto, é importante que as organizações identifiquem métodos eficazes para manter seus membros motivados enquanto buscam alcançar as metas globais da empresa. Segundo Molina e Molina (2022), a abordagem adotada pelos líderes desempenha um papel fundamental nesse processo. A liderança eficaz é capaz de orientar, inspirar e direcionar a energia coletiva para o alcance de metas compartilhadas. Nesse sentido, a gestão participativa tem sido amplamente empregada por líderes na década de 2020, com o propósito de atuar sobre a motivação dos colaboradores, influenciando o seu comportamento no trabalho visando garantir um nível adequado de desempenho.

Compreendendo a interconexão entre os aspectos da liderança, motivação e gestão participativa, o presente trabalho visou responder o seguinte problema de pesquisa: Qual a contribuição da gestão participativa para a motivação no trabalho? O objetivo geral do estudo foi investigar a relevância da gestão participativa para a motivação dos trabalhadores e o alcance dos resultados organizacionais. Os objetivos específicos, por sua vez, visam apresentar os conceitos e principais teorias acerca da liderança e da motivação; identificar os principais elementos da gestão participativa; e compreender os reflexos da gestão participativa sobre a motivação e produtividade dos trabalhadores.

A realização deste estudo se justifica perante o movimento de valorização das relações humanas no trabalho e a importância da gestão participativa como meio de motivar a produtividade dos colaboradores. Em um contexto onde as organizações reconhecem a relevância das pessoas para o seu sucesso, é essencial compreender e aprimorar o uso da gestão participativa. Isso é útil para os acadêmicos do curso de Administração considerando a sua possível futura atuação como gestores de equipes. Além disso, apresenta relevância para a sociedade em geral, ao promover práticas que visam a satisfação, motivação e bem-estar dos trabalhadores.

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro deles realiza-se a introdução ao tema; no capítulo segundo, apresenta-se o referencial teórico destacando os aspectos da gestão de pessoas, liderança, motivação no trabalho e a gestão participativa. No terceiro capítulo descreve-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. No quarto capítulo são expostas as considerações finais do estudo, sendo que as referências utilizadas no desenvolvimento do trabalho são listadas ao final do mesmo.

2 METODOLOGIA

A pesquisa adotou técnicas de pesquisa bibliográfica no que se refere aos procedimentos para o levantamento de dados. Conforme destacado por Severino (2018), esse tipo de abordagem representa um acervo de conhecimento que engloba livros, artigos e outras obras pertinentes a temas específicos dentro de um determinado campo de estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2021), o propósito dessa estratégia é colocar o pesquisador em contato direto com as descobertas sobre um tema específico, possibilitando ao cientista fortalecer simultaneamente a análise de suas pesquisas ou a manipulação de suas informações.

Assim, os procedimentos para coleta de dados da pesquisa ocorreram por meio de livros e artigos científicos publicados em bases de dados *online* como o Google Acadêmico e Scielo. As buscas *online* utilizaram como descritores as palavras-chave: gestão estratégica de pessoas, motivação no trabalho, liderança, e gestão participativa, sendo que as obras foram publicadas entre 2018 e 2023.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a revisão de literatura que serviu como base para o desenvolvimento da presente pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2021), essa

fundamentação consiste em uma síntese abrangente, que abarca os elementos essenciais relacionados ao tema em uma sequência lógica. Portanto, esta seção oferece o alicerce teórico para abordar os tópicos centrais relacionados à liderança, motivação e gestão participativa.

3.1 Liderança

Segundo Charan *et al.* (2018), o líder não apenas ocupa uma posição com poder legítimo, mas também orienta os colaboradores em direção aos objetivos do grupo, enfatizando que a liderança transcende o poder, representando uma fonte de motivação e influência interpessoal. Por outro lado, Lacombe (2020) destaca que o líder organizacional não só motiva e influencia, mas também desempenha funções de coordenação, comando, persuasão, capacitação e desenvolvimento da equipe.

Dessa forma, a liderança, como afirma Molina e Molina (2022), envolve uma dinâmica de influência que vai além da mera aplicação da autoridade, ancorando-se em valores e adaptando-se às necessidades tanto dos líderes quanto dos liderados. Nesse processo, Magalhães e Soares (2019) observam que a seleção do estilo de liderança a ser adotado representa um dos principais desafios enfrentados pelos líderes, uma vez que há uma relação direta entre o estilo de liderança e a motivação no trabalho. Essa associação também é corroborada por Silva *et al.* (2019), que destacam que a abordagem do líder exerce influência sobre o bem-estar dos liderados, tendo um impacto expressivo no desempenho global da organização.

A literatura aborda uma diversidade de estilos de liderança, tais como o autocrático, democrático, liberal, transformacional, situacional, entre outros (Swisher, 2019). Cada abordagem possui nuances específicas, resultando em impactos diferentes nos liderados, podendo ser mais ou menos eficaz dependendo do contexto (Magalhães; Soares, 2019; Silva *et al.*, 2019).

Por isso, não existe um consenso sobre o melhor estilo de liderar. Enquanto os estudos de Magalhães e Soares (2019) e Silva *et al.* (2019) sugerem a adoção do estilo democrático, por exemplo, Molina e Molina (2022) e Swisher (2019) defendem a abordagem transformacional. Logo, esses autores compreendem que escolher o estilo de liderança adequado requer uma abordagem flexível e sensível do líder ao contexto e às necessidades individuais dos colaboradores.

Segundo Swisher (2019), líderes eficazes demonstram a habilidade de ajustar seu estilo de liderança de acordo com a situação, visando constantemente a satisfação dos

liderados e a melhoria do desempenho da equipe. Essa capacidade é intrinsecamente ligada à motivação efetiva de cada membro da equipe, tornando relevante compreender o funcionamento do processo motivacional no ambiente de trabalho.

3.2 Motivação

De acordo com Spina *et al.* (2020), a motivação desempenha um papel determinante na compreensão da diversidade de comportamentos humanos, esclarecendo os impulsos por trás das ações das pessoas. Essa perspectiva é respaldada por Brandelize *et al.* (2022), que destacam que a motivação emerge de elementos internos individuais, como necessidades, aspirações e interesses, os quais impulsionam e orientam as ações em direção a metas específicas.

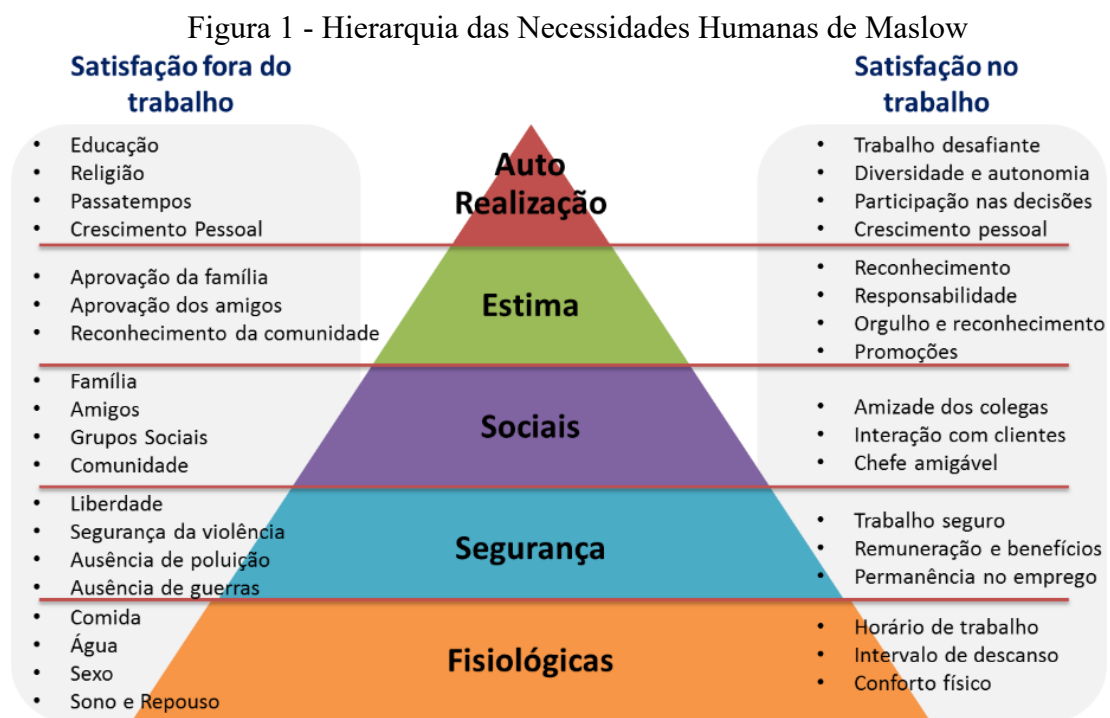
Brandelize *et al.* (2022) explicam que é a interligação desses componentes que caracteriza o processo motivacional. Enquanto as necessidades representam os desejos individuais, os comportamentos englobam todas as cognições, emoções e ações do indivíduo. Já os objetivos são elementos externos que visam satisfazer as necessidades individuais ao serem alcançados. Dessa maneira, as necessidades impulsionam comportamentos orientados aos objetivos, e, ao serem realizados, resultam na satisfação dessas necessidades.

Dentro do ambiente profissional, Wagner e Hollenbeck (2020) destacam que a motivação é o impulso que leva um colaborador a executar ações voltadas para a satisfação de suas necessidades pessoais. Assim, a motivação no trabalho surge da interação entre elementos internos, como as necessidades e expectativas individuais, e fatores externos, que englobam as políticas adotadas pelas organizações para valorização e retenção de talentos.

Conforme a perspectiva de Spina *et al.* (2020), a compreensão da motivação no trabalho parte do pressuposto de que a maioria das pessoas é impulsionada a buscar o que percebem como necessário para sua satisfação pessoal, independentemente da natureza dessa satisfação. Ao mesmo tempo, as organizações, ao atenderem às necessidades de seus colaboradores, esperam receber em troca contribuição e comprometimento.

Nesse sentido, a motivação individual deve estar alinhada com os comportamentos ou metas esperadas pela empresa, e a harmonização desses interesses e expectativas representa um dos principais desafios para as organizações. Isso enfatiza a importância de construir um ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicossocial, que seja compatível com os interesses e necessidades tanto dos funcionários quanto da empresa (Robbins, 2020).

As teorias predominantes na literatura sobre motivação no trabalho abordam o tema por meio de duas perspectivas: a teoria da motivação por necessidade, e a teoria da motivação intrínseca e extrínseca. De acordo com a explicação de Cuconato e Santos (2023), na abordagem da motivação por necessidade, o princípio fundamental é que a presença de necessidades atua como estímulo para a produção de ações voltadas à sua realização. Uma das teorias mais proeminentes que adota esse entendimento do processo de motivação é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, que é exemplificada pela Pirâmide de Maslow, conforme mostrado na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Cuconato e Santos (2023)

Dentro da perspectiva de Maslow, as necessidades humanas seguem uma hierarquia de valores que deve ser percorrida. Consequentemente, à medida que uma necessidade é atendida, surge outra em seu lugar, impulsionando as pessoas a procurarem constantemente meios de satisfazê-las, seguindo essa escala hierárquica. As necessidades individuais localizadas na base da hierarquia são as mais fundamentais e devem ser atendidas para que as pessoas alcancem o bem-estar. Por outro lado, as necessidades individuais posicionadas no ápice da pirâmide se situam em um nível mais intrínseco da natureza humana, abrangendo a autoestima e a realização pessoal e profissional (Cuconato; Santos, 2023).

No ambiente de trabalho, Zonatto e Gonçalves (2018) afirmam que muitos colaboradores aspiram oportunidades de desenvolvimento de capacidades em níveis mais estratégicos. Isso requer a atenção da área de gestão de pessoas para assegurar a

harmonização dos objetivos e interesses individuais dos funcionários com os da organização. No entanto, essa tarefa se revela um desafio significativo devido à diversidade das preferências humanas e às variações individuais em relação aos valores pessoais, bem como à importância atribuída por cada trabalhador às suas necessidades autênticas.

Para alguns profissionais, essas necessidades podem estar associadas à socialização, à participação e ao reconhecimento no ambiente de trabalho. Em contrapartida, outros colaboradores podem priorizar recompensas financeiras. Nesse cenário, a organização deve ser capaz de identificar as necessidades individuais de seus membros, visando estratégias para satisfazê-las (Lacombe, 2020). Cuconato e Santos (2023) observam que, quando as necessidades dos colaboradores são atendidas, eles tendem a se sentir mais satisfeitos e propensos a adotar comportamentos positivos.

Quanto à teoria da motivação intrínseca e extrínseca, Marques (2018) explica que a primeira se trata de uma força interna que impulsiona os indivíduos, mantendo-se ativa mesmo quando enfrentam adversidades. Ela está genuinamente ligada aos interesses pessoais e fornece o impulso necessário para que as pessoas conduzam seus projetos de maneira entusiasmada.

Wagner e Hollenbeck (2020) também identificam a motivação intrínseca como um componente importante que se manifesta em todas as atividades humanas, motivando as pessoas em direção às suas metas e realizações. Nesse cenário, a motivação intrínseca está em sintonia com a teoria da autodeterminação, na qual as ações são realizadas de forma voluntária e consciente, sem a influência de controle externo ou a expectativa de recompensas externas.

Pink (2019) destaca que, à medida que a gestão de pessoas evolui, a motivação intrínseca se torna cada vez mais poderosa, pois, está enraizada no que verdadeiramente entusiasma os indivíduos. Ele introduziu o conceito da Motivação 3.0, que se concentra na satisfação intrínseca das atividades realizadas, em contraste com as recompensas externas da motivação extrínseca.

Gardner (2018) reforça a importância das recompensas intrínsecas, destacando o seu impacto na forma como as pessoas percebem suas próprias competências e na capacidade de superar obstáculos. Em concordância, Pink (2019) afirma que a motivação extrínseca, baseada em recompensas e punições externas, pode ser eficaz em tarefas rotineiras, mas a motivação intrínseca, ancorada no interesse pessoal, tende a proporcionar satisfação duradoura e contribuir para o crescimento individual.

No entanto, é fundamental ressaltar, conforme apontado por Spina *et al.* (2020), que o equilíbrio entre a motivação intrínseca e extrínseca é de suma importância. Embora a motivação extrínseca possa demonstrar eficácia em determinadas circunstâncias, como em contextos vinculados a vendas e marketing, nos quais os colaboradores são recompensados financeiramente com base em seu desempenho, ela não deve ser a única fonte de motivação. Assim, é relevante reconhecer que a combinação harmoniosa desses dois tipos de motivação desempenha um papel fundamental na busca pela realização pessoal e na consecução de metas específicas.

Além da dinâmica entre motivação intrínseca e extrínseca, Robbins (2020) destaca que cultivar a motivação no ambiente de trabalho implica na criação de ambientes organizacionais favoráveis à contribuição, participação e valorização das pessoas. Conforme o autor, ambientes nos quais os colaboradores são encorajados a compartilhar ideias, opinar sobre estratégias e participar ativamente do desenvolvimento organizacional tendem a potencializar não apenas a motivação, mas também a sua criatividade e comprometimento no trabalho. Essa perspectiva abre caminho para a consideração da gestão participativa como uma estratégia para estabelecer ambientes organizacionais mais motivadores e produtivos.

3.3 Gestão participativa

A gestão de pessoas é marcada por uma estreita relação de interdependência entre indivíduos e organizações. Nessa dinâmica, as pessoas contam com a organização para atingir seus objetivos pessoais, enquanto a organização depende das pessoas para cumprir a sua missão e alcançar a visão projetada para o negócio (Araújo; Mendes, 2018). Dessa forma, na década de 2020, o papel da gestão de pessoas é envolver os colaboradores com o intuito de alcançar o sucesso abrangente da organização, ao invés de meramente impor regulamentos para garantir o seu funcionamento (Wagner; Hollenbeck, 2020).

Essa visão sobre a gestão de recursos humanos nem sempre manteve consistência ao longo da trajetória histórica das organizações. No século XIX, por exemplo, predominava o modelo mecanicista e autocrático. Nesse contexto, as pessoas eram tratadas quase como máquinas, recebendo pouca consideração por parte dos líderes, que direcionaram seu foco principalmente para os processos de trabalho, negligenciando o bem-estar dos colaboradores (Coutinho, 2022).

Ao longo do século XX, emergiu o modelo orgânico, caracterizado por uma gestão democrática que fomentava a distribuição de responsabilidades e a busca por soluções de

forma colaborativa. Já no século XXI, as transformações no cenário econômico exigiram que as empresas adotassem uma abordagem inovadora e eficiente. Nesse contexto, tornou-se evidente que tal abordagem só seria viável por meio de uma equipe de profissionais competentes e motivados na organização, capazes de contribuir efetivamente para a eficiência do processo decisório empresarial (Mendes, 2021).

Esse contexto abriu espaço para a exploração da gestão participativa, fundamentada na premissa de que as pessoas são os agentes ativos capazes de influenciar o curso das empresas, moldar cenários, introduzir novas realidades, divulgar e defender marcas, além de contribuir para relacionamentos positivos com clientes. A gestão participativa visa capitalizar esse potencial das pessoas, fomentando a colaboração e a inclusão nas decisões e nos processos corporativos (Wagner; Hollenbeck, 2020).

Lacombe (2020) concorda que ao adotar a gestão participativa, as organizações buscam aproveitar a diversidade de habilidades e experiências de sua equipe. Nesse processo, a liderança compartilha responsabilidades e envolve os colaboradores em diversas etapas do planejamento e tomada de decisões, reconhecendo a importância de suas contribuições para o sucesso da empresa.

Para caracterizar a gestão participativa, Eichinger *et al.* (2018) e Swisher (2019) destacam a existência de determinados elementos, conforme apresenta-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Elementos da gestão participativa

| Elemento | Objetivo |
|-----------------------------------|---|
| Tomada de decisões coletiva | Incluir os colaboradores nos processos de tomada de decisões, permitindo que contribuam com suas ideias e opiniões. |
| Comunicação aberta e transparente | Estimular um ambiente de trabalho em que os membros da equipe se sintam encorajados a expressar suas ideias e sugerir melhorias, facilitando a troca de informações e feedback entre líderes e membros da equipe. |
| Incentivo à colaboração | Promover a colaboração entre os membros da equipe, encorajando o compartilhamento de conhecimentos e habilidades para alcançar objetivos comuns. |
| Autonomia e empoderamento | Permitir que os colaboradores assumam responsabilidades e contribuam ativamente para os resultados da organização. |
| Desenvolvimento de habilidades | Investir no desenvolvimento contínuo das habilidades dos colaboradores, reconhecendo a importância do aprendizado e crescimento para o sucesso organizacional. |
| Feedback contínuo | Fomentar a prática de fornecer e receber feedback regularmente, criando um ciclo de melhoria contínua no desempenho individual e organizacional. |
| Reconhecimento e recompensas | Valoriza e reconhece as contribuições dos colaboradores, seja por meio de reconhecimento público, recompensas ou oportunidades de avanço profissional. |

Fonte: Adaptado de Eichinger *et al.* (2018); Swisher (2019).

É importante ressaltar que as organizações podem adotar diferentes graus e combinações dos elementos apresentados no Quadro 1, dependendo de sua cultura, estrutura e objetivos estratégicos (Eichinger *et al.*, 2018). Independentemente da configuração escolhida, esses elementos desempenham um papel importante na promoção de um ambiente de trabalho caracterizado pela colaboração, transparência e inclusão. Dessa forma, a empresa pode colher os benefícios de uma ampla gama de perspectivas, o que resulta em soluções mais abrangentes e adaptáveis diante dos desafios enfrentados (Swisher, 2019).

Conforme Santos *et al.* (2018), a gestão de pessoas é um elemento fundamental para que a empresa elabore, planeje e promova novas estratégias. Segundo os autores, as pessoas, estrategicamente conduzidas pelos líderes, assumem seu caráter formador e posicionador de valor agregado, possibilitando às empresas que tenham e ganhem competitividade. Esses resultados, entretanto, dependem de como as pessoas são tratadas pela organização.

Por isso, segundo Robbins (2020), a gestão de pessoas vem sendo cada vez mais pensada no contexto estratégico, considerando ações que possibilitem à empresa alcançar os seus objetivos por intermédio das pessoas, como a gestão participativa. Esse modelo de gestão tem potencial para gerar reflexos positivos no ambiente de trabalho na medida que incita a colaboração, engajamento e inovação entre os membros da equipe.

3.4 Reflexos da gestão participativa no ambiente de trabalho

Conforme Begeç e Akyuz (2023), a gestão participativa está alinhada com os requisitos de liderança em um mundo VUCA, que descreve a natureza dinâmica e desafiadora dos ambientes empresariais. Para os autores, contextos organizacionais voláteis, incertos, complexos e ambíguos, nos quais se inserem as organizações contemporâneas, exigem a busca crescente por ambientes de trabalho mais democráticos e flexíveis.

Segundo Robbins (2020), isso implica no reconhecimento, por parte das organizações, da importância de equilibrar hierarquia com participação ativa. Essa abordagem tem potencial para promover não apenas um clima organizacional mais saudável, mas também para aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Cuconato e Santos (2023) concordam que os efeitos da gestão participativa na motivação e produtividade dos trabalhadores são diversos. A participação ativa na tomada de decisões e o sentimento de pertencimento promovem um maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Segundo os autores,

esse engajamento das equipes e a atenção às necessidades fundamentais dos colaboradores impactam diretamente a eficiência produtiva, possibilitando que os trabalhadores alcancem níveis mais elevados de desempenho e qualidade em suas atividades.

Além disso, de acordo com as conclusões de Hess *et al.* (2019), a autonomia e o empoderamento proporcionados pela gestão participativa estão frequentemente associados a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos. Quando os colaboradores percebem que são valorizados, eles demonstram maior engajamento e disposição para contribuir para o êxito da organização, gerando um impacto positivo na produtividade global da equipe. Os autores destacaram ainda que colaboradores mais motivados e satisfeitos têm uma propensão maior a permanecer na organização, o que resulta na diminuição da rotatividade de funcionários.

Assim, percebe-se que a ênfase na valorização dos colaboradores no ambiente de trabalho, como proposto pela abordagem da gestão participativa, apresenta diversas oportunidades para as organizações. Destaca-se o reflexo positivo no desempenho da equipe, na qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, influenciando diretamente nos resultados organizacionais. Esse contexto torna esse modelo de gestão uma estratégia importante para a sustentabilidade dos negócios. Isso se deve ao fato de que os esforços da organização em valorizar seus colaboradores potencializam o desempenho do capital intelectual, resultando em perspectivas aprimoradas de crescimento e na criação de vantagens competitivas para a empresa (Soares *et al.*, 2021).

Em complemento aos reflexos da gestão participativa, Eichinger *et al.* (2018) e Swisher (2019) explicam que a comunicação aberta e transparente reduz mal-entendidos e conflitos, criando um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Isso estimula a expressão de ideias inovadoras, fomentando a criatividade e contribuindo para a inovação nos processos e produtos da empresa. Ao integrar as diversas perspectivas e habilidades presentes na equipe, a organização pode se posicionar de maneira mais adaptável e resiliente em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador.

Entretanto, é essencial ressaltar que a eficácia na implementação da gestão participativa requer uma cultura organizacional que promova a confiança mútua, a responsabilidade compartilhada e a disposição para mudanças (Robbins, 2020). Begeç e Akyuz (2023) concordam que a responsabilidade pela formação desse ambiente cultural recai diretamente sobre os líderes. Ao criar um contexto favorável à participação, esses profissionais não apenas destacam a relevância da colaboração, mas também atuam como

facilitadores, fornecendo o suporte essencial para que os membros da equipe se sintam capacitados a contribuir de forma ativa.

Todo o contexto analisado permite compreender que a gestão participativa, ao permitir a inclusão ativa dos colaboradores nas decisões organizacionais, emerge como um catalisador fundamental para a promoção da motivação e da produtividade no trabalho. A participação ativa no processo decisório não apenas proporciona um senso de pertencimento, mas também amplifica a autonomia e o empoderamento dos colaboradores. Esse empoderamento, por sua vez, alimenta a motivação intrínseca, impulsionando o comprometimento e a busca por excelência no desempenho (Hess *et al.*, 2019; Soares *et al.*, 2021).

Portanto, conforme inferiram os autores Cuconato e Santos (2023), Robbins (2020), Eichinger *et al.* (2018) e Swisher (2019), a interconexão entre a gestão participativa, a motivação e a produtividade torna-se evidente na medida em que a motivação resultante desse modelo de gestão se traduz diretamente em um aumento tangível na eficiência e qualidade do trabalho. Desse modo, a gestão participativa não apenas cultiva um ambiente propício à motivação, mas também se revela como um fator essencial para a otimização da produtividade, contribuindo, assim, para o sucesso e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, considera-se que o objetivo principal proposto inicialmente foi atingido, uma vez que se investigou a relevância da gestão participativa para a motivação dos trabalhadores e o alcance dos resultados organizacionais. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa teórica, fundamentada em autores diversos com obras publicadas nos últimos cinco anos, proporcionando a exploração do tema com base em informações pertinentes e atualizadas.

No cumprimento do primeiro objetivo específico, analisou-se os aspectos da liderança. Conforme as explicações de autores como Charan *et al.* (2018) e Molina e Molina (2022), reconheceu-se a liderança não apenas como uma posição de poder legítimo, mas como uma fonte de motivação e influência interpessoal. Destacou-se, ainda, a complexidade da escolha do estilo de liderança e sua relação direta com a motivação no ambiente de trabalho, segundo as constatações de Swisher (2019), Magalhães e Soares (2019) e Silva *et al.* (2019).

No que tange a motivação, segundo o que inferiram diferentes autores, tais como Spina *et al.* (2020), Wagner e Hollenbeck (2020) e Robbins (2020), observou-se esta como

um elemento essencial para a compreensão dos comportamentos humanos no contexto organizacional, destacando a importância de atender tanto às necessidades individuais quanto às estratégias organizacionais para a consecução bem-sucedida dos objetivos da organização.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, explorou-se a gestão participativa e os seus principais elementos. Nesse contexto, compreende-se que esse modelo de gestão visa envolver ativamente os membros da equipe nas decisões e processos da empresa. Para isso, conforme exposto por Eichinger *et al.* (2018) e Swisher (2019), as organizações podem se utilizar de diferentes elementos, dependendo das suas particularidades, tais como a tomada de decisões coletiva, comunicação transparente, incentivo à colaboração e autonomia dos colaboradores.

Quanto aos reflexos da gestão participativa sobre a motivação e produtividade dos trabalhadores, em atendimento ao terceiro objetivo específico, identificou-se que eles decorrem, justamente, da contribuição desse modelo de gestão para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, inovadores e, conseqüentemente, mais produtivos. Segundo o que apontaram Hess *et al.* (2019) e Soares *et al.* (2021), ao possibilitar a participação ativa dos colaboradores nas decisões organizacionais, a gestão participativa se apresenta como um agente estimulador da motivação e da melhoria da produtividade no ambiente de trabalho.

A articulação entre os temas de gestão participativa, motivação e produtividade, evidenciou, portanto, um quadro interdependente no qual esses elementos se entrelaçam de maneira significativa. O envolvimento efetivo dos colaboradores no processo decisório, tal como propõe a gestão participativa, proporciona um sentimento de pertencimento e autonomia, que tem potencial para nutrir a motivação intrínseca e impulsionar o comprometimento e a produtividade no trabalho.

Logo, a interconexão dos elementos da gestão participativa, aliada à capacidade dos líderes em adaptar seus estilos de liderança, reforça a importância de estratégias flexíveis e sensíveis às necessidades individuais ao contexto organizacional. Portanto, considerando os resultados obtidos, é possível afirmar que a gestão participativa emerge como um fator determinante para o êxito das organizações no cenário empresarial contemporâneo, respondendo assim, ao problema de pesquisa inicialmente levantado.

O estudo se limitou a explorar a gestão participativa como estratégia de motivação no trabalho. Entretanto, reconhece-se que existem outros fatores que interferem na motivação dos trabalhadores, a exemplo da remuneração estratégica e ações de qualidade de vida no trabalho. Logo, futuras pesquisas podem explorar de forma aprofundada outras estratégias que

contribuem para a motivação no trabalho, tendo em vista que esta questão tem recebido atenção das empresas no contexto da moderna gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, I. M. C.; MENDES, D. F. Gestão de pessoas e fidelização de funcionários: um estudo comparativo entre duas redes supermercadistas da cidade de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima**, v. 8, n. 1, p. 5-27, 2018.
- BEGEÇ, S.; AKYUZ, G. A. Requisitos de liderança colaborativa em transformacional em ecossistemas digitais: líderes tecno-orquestradores em um mundo VUCA. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 5, 2023.
- BRANDELIZE, C. A. et al. Psicologia organizacional e do trabalho: desafios da atuação. **Anais do Encontro Científico Cultural Interinstitucional**, v. 20, 2022.
- CHARAN, R. et al. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Sextavante, 2018.
- COUTINHO, J. P. **Repensando o RH ágil, diverso e exponencial**. Rio de Janeiro: Caroli, 2022.
- CUCONATO, P.; SANTOS, D. M. Direitos humanos e a pirâmide de Maslow aplicados na gestão participativa. **Revista Científica do UBM**, v. 25, n. 49, p. 1-11, 2023.
- EICHINGER, R. W. et al. **FYI: For Learning Agility**. 5 ed. Los Angeles: Korn Ferry, 2018.
- GARDNER, R. C. **Motivação e aquisição de segunda língua: o modelo socioeducativo**. Nova York: Peter Lang, 2018.
- HESS, L. W. B. et al. Gestão participativa: uma proposta de ações integradas ao Modelo DMAIC. **Scientia Vitae**, v. 8, n. 25, p. 19-28, 2019.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2020.
- MAGALHÃES, C.; SOARES, N. M. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, 2019.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARQUES, J. R. **Curso de Formação em Profissional & Self Coaching: Versão 66**. Goiânia: IBC, 2018.
- MENDES, F. A. N. **Gestão de RH 4.0: digital, humano e disruptivo**. São Paulo: Literare Books International, 2021.
- MOLINA, J. V.; MOLINA, A. L. Motivação e lideranças nas organizações: revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 8, p. 194-207, 2022.
- PINK, D. **Motivação 3.0**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 18 ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SANTOS, R. W. et al. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas – PUC**, v. 8, n. 3, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24 ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, E. P. et al. A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras – PB. **Revista Qualitas**, v. 20, n. 2, 2019.

SPINA, A. F. et al. **Introdução ao estudo da psicologia**. Curitiba: Iesde Brasil, 2020.

SOARES, A. P. et al. Participative management for competitiveness: an approach in the context of printing industry. **Brazilian Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 1050-1068, 2021.

SWISHER, V. V. **Becoming an agile leader**. Minneapolis: Lominger International, 2019.

WAGNER, J.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

ZONATTO, V. C. S.; GONÇALVES, A. S. M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.