

GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DESTA FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES

Naiara Barboza Segato ¹
Danielle Bini ²

Área de conhecimento: Administração.

Eixo Temático: Estratégia e Administração de Marketing.

RESUMO

Este estudo apresenta um enfoque sobre a aplicação do modelo de gestão participativa, as diferenças teóricas e sua prática, realizando a análise de uma organização Paranaense, suas dificuldades e vantagens ao utilizar deste modelo de gestão. Para o estudo, foi verificado o modelo de gestão da organização Pormade, em paralelo ao que a bibliografia define como forma de Gestão Participativa, analisando sua operacionalização e eficiência. Também foram tratadas as dificuldades de aplicação inserida na realidade das organizações, concluindo com uma análise sobre a forma da aplicação e se esta contempla o exigido para ser definida como Gestão Participativa, ou se a mesma é enquadrada em outro modelo de gestão. Os resultados indicam que a gestão participativa permanece, ainda, um ideal distante daquele encontrado no referencial teórico pesquisado.

Palavras-chave: Modelo de Gestão. Gestão Participativa. Aplicação.

1 INTRODUÇÃO

Inserido no campo da administração o fenômeno mais importante do capitalismo é o desenvolvimento organizacional, relevante nos países avançados, oportunizando novas formas de participação. A necessidade da eficácia nas atividades com o movimento da globalização trouxe à tona a competitividade acirrada entre as empresas, despontando a necessidade de mudança e adaptação em meio a este novo cenário. As organizações vêm se valendo de estratégias modernas e eficientes para estabelecerem-se no mercado. Uma dessas estratégias que tem permeado seus participantes, atuais colaboradores das organizações, estruturam-se a partir de ferramentas que objetivam a motivação e engajamento no processo de desenvolvimento eficaz das atividades, trata-se da chamada Gestão Participativa.

¹ Acadêmica do 4º de Administração pela UTFPR – Pato Branco. bst.naiara@gmail.com

² Professora do Departamento Acadêmico de Administração da UTFPR - Pato Branco.
Graduada pela FAE. Especialista pela UTFPR. daniconsultoria@gmail.com



O conceito de Gestão Participativa tem-se moldado desde a Grécia Antiga, atualmente é considerada uma ferramenta de inovação, por tratar-se de uma linha da administração em que o colaborador auxilia na tomada de decisão, objetivando a solução de problemas e melhoria constante nos processos da organização.

O modelo participativo, segundo Maximiano (2007), é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração da organização. Segue uma linha oposta ao autoritarismo, no qual a tomada de decisão é centralizada pelo gestor, ou realizada apenas pelo setor administrativo. Com a Gestão Participativa, tem-se por objetivo maior flexibilização para a tomada de decisão, propiciando que todos da organização tenham a oportunidade de expressar suas ideias, para que juntos, possam otimizar soluções desenvolvendo uma cultura organizacional que contemple a participação.

Diferente do modelo diretivo, em que predomina a autoridade formal e burocrática no qual os colaboradores são dirigidos por uma administração centralizada, o modelo participativo tem a predominância de características como: liderança, disciplina e autonomia (MAXIMIANO, 2007).

Tendo o conceito formado, o estudo visa analisar na prática as vantagens e desvantagens que a organização tem com a aplicação do modelo de gestão participativa.

As novas estratégias de gestão, a exemplo do modelo participativo, requerem uma série de mudanças, técnicas comportamentais e valores. Tais transformações produzem impactos sobre a estrutura da organização quer seja no perfil do trabalhador, quer nos padrões de gestão administrativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO OU REVISÃO DE LITERATURA

Existem diversos conceitos de participação na literatura sobre administração; dentre muitos que caminham pelas vias do conservadorismo até os mais democráticos, iremos destacar três definições, as quais se consideram relevantes.

Para Bordenave (1985), a participação é o caminho natural para o homem experimentar a sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar a si mesmo, e dominar a natureza e o mundo. A satisfação de outras necessidades é importante como "a interação dos homens entre si, a possibilidade de expressão, o



desenvolvimento reflexivo, o prazer de criar e de recriar as coisas, e ainda, a valorização de si mesmo pelos outros”.

A abordagem de Pateman (1992), define participação como sendo um “processo pelos quais os empregados, além dos empresários, também contribuem de modo positivo para que se consigam decisões administrativas que afetem seu trabalho”.

Numa visão mais democrática, Pateman (1992), conceitua participação como "o processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões”.

Segundo Maximiano (2007), administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes, fornecedores e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização. Assim, a meta da Gestão Participativa assume como premissa a construção de uma organização participativa em todas as interfaces.

Partindo do pressuposto que todas as pessoas tem capital intelectual criativo para agregar no espaço que estão, este modelo de administração visa otimizar e se utiliza de toda e qualquer ideia ou solução que seja proposta e analisada como aplicável, resultando em um ambiente organizacional mais harmônico, trazendo uma competitividade saudável à mesma.

Na sequência serão abordados os diferentes modelos para melhor compreensão do modelo de gestão participativa:

- Modelo Diretivo;
- Gestão Participativa;
- Gestão Paritária.

2.1 MODELO DIRETIVO

Segundo Silva (2001), historicamente, haviam três abordagens para o desenvolvimento da administração:

- Um conjunto de funções;
- Uma série de papéis;
- Aplicação de certas habilidades específicas.



Seguindo o entendimento de Maximiano (2007), sobre o modelo diretivo, este usa predominantemente a autoridade formal e a burocracia, juntamente com seus mecanismos para obter a obediência.

Nas organizações que adotam o modelo diretivo, a administração é centralizada. Os cargos são definidos com detalhes, não oportunizando a flexibilidade na tomada de decisão, promovendo pouca autonomia para seus ocupantes. A equivalência está para, quanto mais forte a autoridade dos chefes, menor será a autonomia dos colaboradores, tornando mais diretivo o modelo de administração usado pela organização. Estas organizações são também denominadas mecanicistas.

Em uma organização diretiva não é natural ofertar a possibilidade de participação das pessoas nas tomadas de decisões. Os paradigmas tradicionais mantem a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e a gestão da organização. Esta mesma alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas.

O desenvolvimento do modelo burocrático coincidiu com o despontar do capitalismo, determinado por fatores dentre os quais a economia do tipo monetária e o mercado de mão-de-obra, oportunizando o despertar de organizações geridas pelo sistema conservador. Os dirigentes destas organizações burocráticas, proprietários ou não, acumularam poder, gerando status social e econômico, desmotivando o crescimento sócio profissional, trazendo consequências ao desenvolvimento da organização.

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

O termo Gestão é definido como conjunto de ações, métodos e processos de direção, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de organizações ou unidade de trabalho (MAXIMIANO, 2007).

Diferente do modelo diretivo, na Gestão Participativa, predomina a liderança, a disciplina e a autonomia, pois as pessoas são responsáveis por seu comportamento e desempenho, tendo consciência do reconhecimento e a



valorização por suas ações, as quais afetam ao grupo como um todo. A disciplina é interior e não imposta de fora por meio de regulamentos (MAXIMIANO, 2007).

A gestão participativa, teve origem na Grécia há mais de 2.000 anos, com a construção do conceito de democracia. Continua a ser uma ideia moderna, em ascensão que integra as práticas mais avançadas de administração (INVERNIZZI, 2000).

É uma filosofia que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisão sobre a administração das organizações. A Gestão Participativa aproveita o potencial intelectual das pessoas como contribuição no aumento da qualidade das decisões, da satisfação e da motivação profissional, contribuindo para aprimorar a competitividade das organizações. Conforme Guimarães (1995), as formas de participação existentes no mundo irão assumir variantes “em função dos contextos socioculturais, políticos e econômicos específicos”.

Na atualidade, evidencia-se a necessidade da implantação deste método nas organizações, seja parcial ou total, pois os resultados são visíveis desde o início, com o crescimento da motivação dos colaboradores, índices quantitativos e qualitativos do desenvolvimento da produção, ascensão na qualidade de vida profissional, proporcionando a quebra de paradigmas alterando o clima organizacional, no qual os gestores passam a ser líderes, estimulando, orientando e coordenando as mudanças.

Segundo Walter Lerner (1991), os objetivos ao implantar na empresa uma metodologia de trabalho participativo, abrangente de todos os departamentos centrais e unidades, é para obter uma permanente, integrada e evolutiva eficácia de desempenho para força de trabalho.

Caracteriza-se por ser um modelo de gestão humanizada, a qual é a base do compromisso que emprega a participação de todos no desenvolvimento do trabalho. Utilizando-se do talento e da criatividade dos colaboradores, baseia-se na convergência de interesses da diretoria e stakeholders, objetivando, através da melhoria de desempenho, a oportunidade para a organização atingir os resultados almejados.

As melhorias nas empresas somente serão realidade se cada funcionário entender, compreender e planejar, para melhor poder cumprir as tarefas a curto,



médio e longo prazo, tanto quanto tarefas de rotina como melhorias (LERNER, 1991).

Tem-se por lógica que quanto mais explícito e claro o grau de iniciativa e participação que se espera dos colaboradores, menor será o desperdício de tempo, embaraços mútuos e mal entendidos. Assim o sucesso de uma equipe não depende somente do gestor, mas da compreensão perfeita de seu papel, suas funções e da orientação, treinamento e estímulo que o gestor oferece agregando confiança em seus colaboradores, permitindo que os mesmos tomem decisões nas situações e nos níveis apropriados.

Pensadores e estudiosos da atualidade, dentre eles Bresser Pereira e Spink (1999) e Crozier (1996), afirmam que as práticas burocráticas adotadas pelas organizações não respondem às demandas de eficiência exigidas pela sociedade e pelo mercado. O primeiro passo dentro da Gestão Participativa é a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas; o usual modelo autoritário, impositivo, indiferente, é substituído por cooperação mútua, liderança, responsabilidade e autonomia.

Comportamentos como dependência, conformismo e alienação de colaboradores que exercem funções em diferentes níveis, os quais eram a base para o controle e funcionamento da organização, passam a ser analisados e questionados, em prol de desenvolver maior liberdade pessoal e autonomia individual.

A estrutura de trabalho tradicional opera através da tomada de decisão central, com as informações e diretrizes de cima para baixo através dos vários níveis de gerência. Neste modelo os grupos de trabalho seguem as decisões e as orientações proporcionadas pelos gerentes e raramente exercem o pensamento discricionário.

Entretanto na Gestão Participativa tem-se o intuito de que o “tamanho” da capacidade da pessoa também é proporcional ao seu ambiente. Os limites devem dizer às pessoas o que elas podem fazer não o que elas não podem. Quando é proporcionada às pessoas a liberdade para pensar e experimentar, elas são incrivelmente inovadoras. E quando as pessoas colaboram como uma equipe, as novas ideias se multiplicam e produzem resultados incríveis. O melhor método para



superar obstáculos é o método de equipe (BLANCHARD, RANDOLPH E GRAZIER, 2002).

Neste modelo, se faz necessário confiar nas habilidades e competências, comunicar-se mais abertamente e desenvolver maior senso de interdependência, que faz referencia ao conceito das relações entre indivíduos, no qual uma única pessoa é capaz, através de suas ações, de causar efeitos positivos e/ou negativos em toda a equipe e o mesmo tempo, este indivíduo também é influenciado pelo todo.

Logo a Gestão Participativa tem por objetivo o compartilhamento das informações, para construir níveis elevados de confiança e responsabilidade; faz uso de limites claros para criar liberdade para agir de maneira responsável; e por fim usa as habilidades de autogerenciamento para incentivar a tomada de decisão e atingir resultados eficazes.

2.3 GESTÃO PARITARIA

A Gestão Paritária surgiu do princípio da Representação Paritária, valorizando a coletividade, distribuindo as responsabilidades entre o grupo. Esta tem como pressuposto base, a relação de igualdade em um grupo, onde visa a quebra de paradigmas, o rompimento da alienação e o compartilhar de conhecimentos com o grupo.

Segundo Faria (2004), este modelo estimula o trabalho em que o grupo cresce em unidade, trazendo liberdade para questionamentos e mudanças de cenário, auxiliando no desenvolvimento criativo do colaborador, gerando assim motivação e participação de todos, nos resultados e soluções de problemas.

Na ótica deste modelo, a participação no processo decisivo é controlada pela gestão, predominando a quebra do conceito de hierarquia proposto pelo Modelo Diretivo. A democratização na tomada de decisão, seja esta total ou parcial, em defesa dos interesses comuns e sociais, se faz necessária para a integração entre os setores (MATOS, 2013).

Fraser (2008) enfatiza que, a falta de participação no meio, o controle e o monopólio da informação é que desenvolve a injustiça e a ausência de paridade ao meio analisado. Sendo assim, para que a organização seja considerada paritária, a mesma deve permitir o acesso ao conhecimento e criar um ambiente em que o



colaborador tem liberdade de expressão, tendo ciência da situação atual da empresa, seus objetivos e metas.

A Representação Paritária pode atuar como mediador sobre a gestão da organização, não tendo apenas o papel de conectar a singularidade e a universalidade, sendo também o centro organizador objetivo dessa relação, permitindo a intercessão de um modelo de gestão com uma relação direta e linear (MATOS, 2013).

Por estas características, este modelo de gestão é flexível e visa à unidade e o nivelamento entre o grupo, dinamizando a participação, desmembrando o modelo de padrão hierárquico. Todos devem se enquadrar obrigatoriamente ao processo de tomada de decisão e compartilhamento de conhecimento, evitando a acomodação profissional e o poder abusivo por posse de conhecimento.

Por ser um modelo de gestão em processo de estruturação, a bibliografia é rara, restringindo o acesso de informação sobre este modelo em estudos de caso.

A Gestão Paritária é constituída por linhas de pensamentos pertinentes à Gestão Participativa, restringindo de maneira ordenada o poder e ação do colaborador, porém trazendo benefícios maiores do que os expostos pelo Modelo Diretivo.

3 METODOLOGIA

O foco deste estudo é analisar o modelo de gestão da empresa Pormade, esta atua no mercado a mais de 70 anos, hoje fabricante de portas, batentes, guarnições e rodapés tendo vendas em todo o Brasil e exportando para vários países da América Latina e Europa.

Para a realização deste estudo, optou-se pela metodologia do estudo de caso, para explorar a possibilidade da análise empírica das organizações escolhidas para o mesmo. A fim de identificar qual era o modelo de gestão das organizações estudadas.

Segundo Yin (1994), o método de estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Assim define-se “estudo



de caso” com base nas características de fenômeno em estudo, bem como num conjunto de características associadas ao processo de coleta de dados e as estratégias de análise dos mesmos.

Para Fidel (1992), refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudo de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Com referência à organização Pormade foi realizada coleta de informações por meio das técnicas de pesquisa estruturada através de questionário sobre o modelo de gestão adotado pela mesma.

Segundo Guba e Lincoln (1994), o objetivo desta metodologia é relatar os fatos como sucederam, descrever situações e proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Atualmente a Pormade, conta com uma equipe de 500 colaboradores, entre administração e produção, distribuídos em unidades: três no Estado do Paraná, uma em São Paulo e uma no Estado do Rio de Janeiro.

Foi verificado ao realizar a visita a empresa que o ambiente de trabalho oferecido pela Pormade é parcialmente democrático, no qual os colaboradores tem liberdade de expressão, incentivo a criatividade e a participação, tendo a possibilidade de questionamento e sugestões de melhoria dos processos visando às mudanças com foco no desenvolvimento.

No dia 14 de fevereiro de 2014 foi realizada visita à fábrica Pormade, na qual foi presenciado uma palestra sobre o processo de gestão aplicado na organização. Em seguida aplicou-se entrevista estruturada com a responsável pelo departamento de Recursos Humanos, Hermínia Schreiner, voltada ao estudo, a fim de verificar a forma de gestão presente na organização.

Desta forma pode-se considerar que a pesquisa utilizou-se de dados primários e secundários, analisando de forma qualitativa e exploratória e descritiva.

Ao decorrer da visita, verificou-se um ambiente ameno de trabalho, as metas e objetivos da empresa são explícitos a todos os colaboradores, a motivação é



constantemente ressaltada no desenvolvimento do trabalho, tendo banners com mensagens motivadoras e apresentação das metas e resultados da organização presentes em todos os ambientes.

A qualidade de vida no trabalho é uma preocupação muito relevante e presente, sendo que, além dos benefícios apresentados anteriormente, os funcionários tem intervalo de trinta minutos para o café no turno da manhã e tarde, ginástica laboral, refeitório, espaço de recreação, salão para as mulheres, massagem durante o desenvolvimento do trabalho para aliviar a tensão cervical e evitar LER – lesão por esforço repetitivo.

A produção é separada por times e o cooperativismo é muito presente, onde os líderes dos times visam sempre à produção em contra partida ao atendimento das necessidades do trabalhador.

Também pode ser analisada no ambiente a coletividade e a união, e como a empresa oportuniza o desenvolvimento de um ambiente de trabalho agradável e aberto à ideias e opiniões, mostrando como a constante capacitação é possível ao ponto de tornar-se desejada pelos colaboradores, evitando assim, o comodismo e a criação de paradigmas.

Porém, a participação dos colaboradores na autonomia para a tomada de decisão referente às soluções de problemas é parcial e controlada, predominando o desejo da gestão sobre a organização, tendo assim, uma linha divergente da Gestão Participativa.

Após analisar os dados coletados, concluiu-se que a linha de gestão inicialmente esperada não era a mesma aplicada pela organização estudada, sendo que esta não utiliza totalmente do conceito de Gestão Participativa, seguindo o modelo de Gestão Paritária.

A organização analisada cumpre seu caráter motivacional, proporciona um ambiente de trabalho agradável e visa o atendimento das necessidades de seus colaboradores, porém o alcance do colaborador como membro atuante na tomada de decisão, é apenas na sugestão das melhorias e não na efetivação da mesma.

Sendo assim, ao realizar a análise dos dados, foi possível perceber que a organização analisada, Pormade, atua numa linha de Gestão Paritária, e não Gestão Participativa.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste, tinha-se por objetivo realizar um estudo de caso comparativo entre duas organizações com modelo de gestão inovadora, para avaliar se as mesmas seguiam o modelo de Gestão Participativa e quais eram os benefícios com a aplicação do referido modelo de gestão.

A especificidade do estudo era avaliar a aplicabilidade da Gestão Participativa na organização, Pormade, pontuando vantagens deste modelo e os principais fatores que caracterizam a Gestão Participativa; como base de estudo foi utilizada a bibliografia atual através de autores conceituados e estudos de casos. Ressaltando que esta é escassa e não convergente a modelos de organizações pertinentes ao segmento industrial.

Também foram avaliadas as formas de comunicação e expressão de ideias utilizadas pelas empresas, para mensurar o grau de envolvimento e comprometimento entre os colaboradores e destes para com os objetivos da organização. Foi analisado o resultado que tal estratégia traz à organização, avaliando a relevância do processo e qual o nível de resultados que o mesmo apresenta e como ele é reformulado e avaliado.

Ao realizar a análise de organizações consolidadas, na qual utiliza da estratégia da Gestão Participativa, pode-se analisar também a validade da estratégia, pois, tratando-se de uma empresa em destaque, com desempenho visivelmente positivo, a sua forma de administração é considerada fundamento para o resultado da mesma.

Nos últimos anos, percebe-se que a vida das organizações está sendo modificada de forma cada vez mais intensa. As organizações são desafiadas a buscar novos conhecimentos de forma rápida e assertiva. Há uma invasão mundial de novas tecnologias e formas de gestão, redimensionando o perfil do trabalhador para adaptá-lo às novas funções. As mudanças exigem aumento de escolaridade, conhecimentos gerais, trabalho em equipe, resiliência, altruísmo, capacidade de planejamento e de comunicação (Almeida et al, 1994).

A procura pela auto realização, passa pela construção da vida em torno de um ideal. O trabalho, é um fator importante para este crescimento, se faz necessário desvendar um caminho profissional para o alcance deste.



Ao longo da vida, muitas experiências nos fazem criar e desenvolver características pessoais e profissionais importantes que agregam valor as atividades. O empreendedor tem a capacidade de analisar a situação e prever acontecimento futuros.

A empresa estudada, gerida por empreendedores os quais percebem o caminhar futuro da organização, tem por objetivo intrínseco a valorização do capital humano, porque é pela iniciativa e comprometimento dos colaboradores que a organização atinge seus maiores e melhores resultados, a eficácia trouxe o reconhecimento para estas organizações através de prêmios a nível nacional e internacional.

A organização Pormade, vivencia quase todas as etapas de desenvolvimento e aplicabilidade da Gestão Participativa, iniciando com o interesse do gestor por este modelo, oportunizando aos colaboradores desenvolver as habilidades e competências, através de instrução técnica e conceitual com o objetivo de desenvolver uma visão sistêmica e de ampliar a comunicação e o senso de interdependência entre os colaboradores e setores da organização.

Não obstante, a organização ainda não atingiu a ultima etapa do processo de Gestão Participativa o qual esta inserida a tomada de decisão. Os colaboradores participam de todo o processo de sugestões, melhorias e inovação, contudo a decisão final esta a cargo do departamento administrativo e seus gestores, caracterizando desta forma a organização no modelo de Gestão Paritário.

Segundo Faria (2004), este modelo estimula o trabalho em que o grupo cresce em unidade, trazendo liberdade para questionamentos e mudanças de cenário, auxiliando no desenvolvimento criativo do colaborador, gerando assim motivação e participação de todos, nos resultados e soluções de problemas.

Deixamos aqui, a sugestão para que a empresa estudada continue avançando rumo à descentralização na tomada de decisão e valorização humana porque este é o caminho a ser trilhado para organizações que tem por objetivo a excelência.

Ressaltamos que o ser humano é multidimensional, sente-se motivado e realizado quando encontra sentido no trabalho que desenvolve, expandindo suas dimensões operacional, social e política. Para tanto, é preciso que a organização proporcione ao colaborador espaço para a criatividade, autonomia e participação.



Este espaço pode ser construído através do enriquecimento do modelo da gestão aplicada.

Para a satisfação da necessidade de estima, dois aspectos são fundamentais: a correta comunicação entre líder e liderado através de regras explicita e condutas de acordo com as expectativas, oportunizando assim o reconhecimento das conquistas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marilis L. et al. **Trabalho e Educação: Uma revisão da bibliografia atual**. Porto Alegre, 1994 [Mimeo].

AKITA, Fábio. **Minha Primeira Visita à Semco**. Revista Info Abril, 2010. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/rede/gestao20/gestao/minha-primeira-visita-a-semco/>> Acesso em: 23 jan. 2014.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Ed. Brasiliense S. A. (Coleção Primeiros Passos), 1985.

BLANCHARD Ken, RANDOLPH Alan, GRAZIER Peter. **Go Team Promova o progresso contínuo da sua equipe**. São Paulo: Editora Academia de inteligência 2007.

BUENO, Marcos. **As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um Tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, ano IV, n. 6, 2002.

CASSEL, C.M; SYMON, G. **Essencial guide to qualitative methods in organization al research**. London. 2004.

DENZIN, K. Norman; LINCOLN S. Yvonna; et al. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.



FARIA, J. H. de. **Economia Política do Poder: fundamentos**. Volume 1. Curitiba: Juruá, 2004.

FIDEL, Raya. **The Case Study Method: A case study**, In GLAZIER, Jack D.& POWELL, Ronald R. Qualitative research in information management. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.

FRASER, N. **Escalas de Justicia**. Barcelona, Herder Editorial, 2008.

GIL, A. Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo, 1996.

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. **Competing paradigms in qualitative research** In DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks. CA SAGE Publications 1994.

NOELAINVERNIZZI. **Qualificação e Novas Formas de Controle da Força de Trabalho no Processo de Reestruturação da Indústria Brasileira: Tendências dos Últimos Vinte Anos**. ANPED 2000. 24f. GT Trabalho de Educação – Universidade Federal do Paraná.

JOSE GARCIA LEAL FILHO. **Gestão Estratégica Participativa E Aprendizagem Organizacional**. 2002. 254f. Trabalho de Conclusão de Curso (Doutorado Em Engenharia De Produção)- Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MATSUBARA, Clarice Mieke. **Painel: Participação dos empregados nos lucros das empresas**. Disponível em: <www.pr.gov.br/batebyte/edições/1995/bb47/comdex.htm> Acesso em: 27 jan. 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**, 6. ed. São Paulo. Editora: Atlas 2007.



PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

RAQUEL DORIGAN DE MATOS. **Representação Paritária no Processo Decisório como Elemento Mediador na Atividade Significada**. 2013. 216f. Trabalho de Conclusão de Curso (Doutorado Em Administração)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

SEMLER, Ricardo. **Virando A Própria Mesa**. 18. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

