



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROGER MALLMANN RAMOS

**GESTÃO PARTICIPATIVA EM DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NO PERÍODO DE 2011 A 2021**

CERRO LARGO
2022

ROGER MALLMANN RAMOS

**GESTÃO PARTICIPATIVA EM DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NO PERÍODO DE 2011 A 2021**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Louise de Lira Roedel Botelho

**CERRO LARGO
2022**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Ramos, Roger Mallmann
GESTÃO PARTICIPATIVA EM DIFERENTES TIPOS DE
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDUDO BIBLIOMÉTRICO NO PERÍODO DE
2011 A 2021 / Roger Mallmann Ramos. -- 2022.
48 f.:il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Louise de Lira Roedel
Botelho

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2022.

1. Gestão Participativa. 2. Organizações. 3.
Bibliometria. I. Botelho, Prof^a. Dr^a. Louise de Lira
Roedel, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ROGER MALLMANN RAMOS

GESTÃO PARTICIPATIVA EM DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NO PERÍODO DE 2011 A 2022

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
02/03/2022.

BANCA EXAMINADORA:


Louise de Lima Roschel Botelho – UFFS
Orientador(a)


Carlos Eduardo Ruschel Anes – UFFS
Avaliador(a)


Enise Barth - UFFS
Avaliador(a)

AGRADECIMENTOS

Para que esse momento se realizasse, tive o apoio de muitas pessoas!

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado o dom da vida e com ele, saúde e energia para trilhar este caminho e chegar até aqui!

Aos meus pais Adriane e Dilton e meu irmão Jão Gabriel pela compeenção, carinho, amor, paciencia que me deram e por estarem sempre ao meu lado me incentivando e acompanhando. Vocês são meu exemplo de vida, sem vocês nada disso seria possível!

Agradeço imensamente a professora orientadora deste trabalho Dr^a. Louise de Lira Roedel Botelho pelo apoio, confiança e dedicação, não medindo esforços para me auxiliar. Muito obrigado por todas as sugestões e críticas dadas durante este periodo juntos, me auxiliando no meu crescimento pessoal e profissional! Lembrarei sempre de você e dos seus ensinamentos com muito carinho!

A Universidade Federal da Fronteira Sul pela oportunidade oferecida. Os momentos vivenciado nesta instituição foram e sempre serão únicos!

A todos os professores do curso de Administração, pelos ensinamentos, conselhos e apoio dados ao longo da minha graduação. Lembrarei sempre de vocês!

Aos meus amigos, que fizeram a minha jornada muito mais leve. Obrigado por compartilharem comigo alegrias e emoções! Vocês fazem a diferença na minha vida!

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram com a minha formação, serei eternamente grato!

RESUMO

O presente estudo identifica o conceito de Gestão Participativa, analisando e identificando a produção científica no CAPES, entre os anos de 2011 a 2021. Para a realização deste estudo, foi utilizada como metodologia a análise bibliométrica, caracterizando a pesquisa como descritiva, exploratória e quantitativa. Foram analisados 18 artigos, sendo assim, para a seleção dos periódicos científicos optou-se por palavras-chave neste banco de dados. Utilizou-se de uma palavra-chave “Gestão Participativa”. A análise dos dados foi realizada levando em consideração a resposta aos objetivos específicos propostos pelo estudo. No primeiro momento examinou-se a evolução dos estudos publicados sobre o conceito ao longo do tempo. Posteriormente foram analisadas as metodologias e instituições com maior quantidade de publicações, além dos autores mais destacados nas publicações. Os resultados evidenciaram a necessidade de ampliar os estudos sobre a gestão participativa dentro das organizações. Sugere-se a realização de um estudo envolvendo empresas da região das Missões, no Rio Grande do Sul, para verificar se as potencialidades e dificuldades identificadas nesses trabalhos são semelhantes ou divergentes das características destacadas neste estudo.

Palavras-chave: Gestão Participativa, Organização, Bibliometria.

ABSTRAT

The present study identifies the concept of Participatory Management, analyzing and identifying scientific production at CAPES, between the years 2011 and 2021. To carry out this study, bibliometric analysis was used as a methodology, characterizing the research as descriptive, exploratory and quantitative. 18 articles were analyzed, therefore, for the selection of scientific journals, key words were chosen from this database. The keyword “Participatory Management” was used. Data analysis was carried out taking into account the response to the specific objectives proposed by the study. Firstly, the evolution of published studies on the concept over time was examined. Subsequently, the methodologies and institutions with the greatest number of publications were analyzed, in addition to the most prominent authors in the publications. The results highlighted the need to expand studies on participatory management within organizations. It is suggested that a study be carried out involving companies in the Missões region, in Rio Grande do Sul, to verify whether the potentialities and difficulties identified in these works are similar or divergent from the characteristics highlighted in this study.

Keywords: Participatory Management, Organization, Bibliometrics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução dos estudos sobre Gestão Participativa	35
Gráfico 2 – Principais autores	37
Gráfico 3 – Evolução dos autores por artigos da tematica Gestão Participativa.....	38
Gráfico 4 – Natureza da pesquisa.....	39
Gráfico 5 – Levantamento dos dados da tematica Gestão Participativa.....	40
Gráfico 6 – Principais instituições/revistas	41
Gráfico 7 – Áreas com maior destaque	41

QUADROS

Quadro 1 – Matriz da temática Gestão Participativa.....	26
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	9
1.1.1	Objetivo geral	9
1.1.2	Objetivo específico	10
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.2.1	Relevância do estudo	10
1.2.2	Importância do estudo para o curso de Administração do <i>campus</i> Cerro Largo	12
1.2.3	Importância do estudo da gestão participativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	O CONCEITO DE GESTÃO	13
2.2	GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.2.1	Graus de participação	17
2.2.2	Articulações e instrumentos de uma gestão participativa	19
3	METODOLOGIA	22
3.1	PASSOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	23
3.1.1	Formulação da pergunta de pesquisa	23
3.1.2	Delineação da estratégia de busca e descritores	23
3.1.3	Definição da base de dados	23
3.2	ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.....	24
3.3	IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ SELECIONADOS E SELECIONADOS	24
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	25
3.4.1	Elaboração e uso da Matriz de Síntese	25
4	RESULTADOS	Erro! Indicador não definido.
4.1	EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA.....	35
4.2	AUTORES COM DESTAQUE NOS PERIODICOS SELECIONADOS.....	36
4.3	PRINCIPAIS METODOLOGIAS UTILIZADAS NOS PERIODICOS SELECIONADOS.....	38
4.3.1	Natureza da Pesquisa	38
4.3.2	Levantamento de Dados	39
4.4	INSTITUIÇÕES DE ENSINO COM DESTAQUE.....	40
4.5	ÁREAS COM MAIOR QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo tem como principal temática a gestão participativa dentro das organizações, uma vez que o presente trabalho tem como foco conhecer o panorama científico sobre qual a temática é desenvolvida pelos pesquisadores da administração, segundo periódicos do CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

No atual cenário em que o ambiente organizacional se encontra, os fatores satisfação e humano são importante. Onde neles as pessoas depositam a maioria de seu tempo dentro das empresas, no qual as organizações pelo que lhe diz respeito, ficam também igualmente dependentes dos indivíduos. Assim, relativamente ao contexto de Gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações jamais existiriam sem as pessoas, que se dedicam a dar-lhes vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Para ele, cada uma das partes depende da outra, uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre organizações e pessoas.

Assim, para muitas organizações nos dias de hoje, fala-se da gestão participativa, no qual cada vez mais se ouve falar por parte das empresas, que é de total responsabilidade da estrutura funcional em trazer bons resultados, e que, portanto, cada um transcende a simples realização do seu trabalho. Onde antes quem tinha posição de executor de tarefas passa para gerenciador de tarefas. Para obter-se metas e sucesso esperado, as organizações necessitam possuir a valorização dos seus colaboradores e sempre mantê-los motivados. Tomando como princípio a cultura e o clima organizacional, adotando-se ferramentas que sugerem a interatividade entre as políticas que envolvem a gestão de pessoas e os colaboradores.

Robbins (2005, p. 164) apresenta que uma destas ferramentas seria a gestão participativa que tem como principal característica “a utilização do processo decisório coletivo”. Isto quer dizer que os subordinados realmente compartilham um grau relevante de poder decisório com seus chefes imediatos”.

Para Faria (2009) a gestão participativa pode ser aplicada aos locais de trabalho através de pequenas equipes e grupos com número restrito de pessoas. Para ser praticada de forma consultiva pontual quando determinados indivíduos possuem uma opinião de interesse dos dirigentes e parecer representativa quanto a consulta de opinião é feita por sistema formal representativo.

Também de acordo com Luck (2009) o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização, à participação de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados cada vez mais efetivos e

significativos. Sendo assim, entende-se como única forma de construir um processo democrático articulado introduzindo a Gestão Participativa como elemento central.

A gestão participativa agrega uma aliança entre empresa e colaborador que passam a transparecer a missão e visão da organização, onde essa proporciona uma maior dinâmica e também uma competitividade, porque as empresas necessitam o enfrentamento dos novos desafios.

A partir de tal contextualização, optou-se pela realização de um estudo bibliométrico voltado para a temática da gestão participativa nas organizações. Diante disto, segundo Marques e Simões (2010), tal método bibliométrico aprofunda o conhecimento da área em estudo, permitindo identificar características essenciais para o seu desenvolvimento, através da mensuração de dados coletados nas bases de pesquisa definidas. A coleta de dados será realizada por meio da consulta nos periódicos do CAPES no período de 2011 a 2021, totalizando desta forma dez anos de publicações, período esse em que se julga salutar para compreensão da trajetória de pesquisas científicas, assim como verificados nos estudos de Rafael de Melo Pinheiro

Para atender aos objetivos, o presente estudo está composto por quatro seções. Na primeira seção, apresenta-se a introdução, justificativa, o objetivo geral e específico proposto pelo estudo. Na segunda seção, encontra-se a revisão de literatura. A terceira seção apresenta a metodologia, que completa a classificação do estudo e o mecanismo de coleta dos dados e, por fim, a quarta seção apresenta os resultados encontrados na pesquisa.

Diante do exposto, considera como problema de pesquisa: Como se dá a evolução do tema da gestão participativa no ambiente organizacional nos estudos de administração dos periódicos da CAPES no período de 2011 a 2021?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, apresentamos o objetivo geral proposto para pelo estudo, assim como os objetivos específicos que o complementam.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a evolução da tematica dos estudos científicos sobre a gestão participativa aplicada em organizações nos periódico da CAPES durante o período de 2011 a 2021.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar a evolução dos estudos sobre a gestão participativa;
2. Realizar o levantamento dos autores com mais destaques nas publicações dentre os estudos selecionados;
3. Descrever as metodologias mais utilizadas;
4. Demonstrar as instituições de ensino com maior quantidade de publicações dentre o estudo selecionado;
5. Apresentar os temas mais publicados sobre a gestão participativa nas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste trabalho está dividida em três aspectos: relevância do estudo, importância do estudo para o curso de Administração da UFFS do *campus* Cerro Largo e, importância prática do estudo da gestão participativa, a seguir.

1.3.1 Relevância do estudo

A gestão participativa deve ser introduzida na organização ao longo do tempo. É impossível mudar as organizações da gestão autocrática para a gestão participativa da noite para o dia. A estrutura e gestão. O tipo de estrutura organizacional também é crucial. Uma estrutura clara é importante para fazer um processo de empoderamento como a participação funcionar. Desde o início, as regras básicas e as condições de limite precisam ser estabelecidas. Muitas escolhas podem ser frustrantes e quanto menos restrições colocadas em uma equipe, mais tempo eles gastarão definindo sua estrutura do que realizando a tarefa. Estruturas orgânicas, em vez de mecanicamente orientadas, são mais apropriadas (CARVALHO, 2010).

Usar a gestão participativa na organização requer alguns pontos. Em primeiro lugar, o PM nem sempre é o estilo adequado a ser implementado na organização e a situação organizacional deve ser considerada. Estudos sugerem que a gestão participativa nem sempre é adequada para países em desenvolvimento que acreditam na alta distância do poder (JUNQUILHO, 2015).

Por exemplo, a pesquisa mostra que os funcionários em empresas estatais chinesas podem não apreciar a liderança participativa porque foram expostos à liderança autoritária e baseada no comando por décadas e tendem a dar como certa a desigualdade entre os poderosos e os impotentes.

A gestão participativa é uma prática que os gestores usam como uma tentativa de satisfazer os funcionários e aumentar a produtividade. Por 'participativo' entende-se vários tipos e graus de envolvimento dos funcionários, controle e tomada de decisão em uma atividade. A gestão participativa, enraizada na abordagem de gestão, concentra-se na descentralização da tomada de decisão educacional e compartilhamento de poder (KWASNICKA, 2010).

À medida que o termo participação se torna famoso, suas definições e significados se diversificam e cada pesquisa concentra-se em algumas das dimensões específicas desse conceito. Todas as áreas, métodos e formas de participação ilustram o fato de que a gestão participativa é um conceito multidimensional.

Parece que a gestão participativa foi sugerida como um meio crítico para transformar a cultura de uma burocracia governamental típica, sugeriram que a gestão participativa é um remédio popular porque eles encontram mais oportunidades de participar na tomada de decisões sobre seu trabalho e condições de trabalho (MAXIMIANO, 2011).

Geralmente, a teoria da gestão participativa assume que o funcionário prefere afetar seu trabalho desempenhando um papel na tomada de decisões sobre seu trabalho. Assim, por meio da gestão participativa, tenta-se equilibrar o envolvimento de superiores e subordinados no compartilhamento de informações, economia de problemas e tomada de decisões.

A maioria dos autores concorda que conferir maior autoridade de tomada de decisão e responsabilidade aos funcionários da linha de frente é a essência da gestão participativa, então eles também têm algum envolvimento (embora muitas vezes em um nível não estratégico) no controle e coordenação das atividades básicas e funções da empresa. A gestão participativa normalmente requer maior compartilhamento de informações, recompensas e poder com os funcionários da linha de frente (RODRIGUEZ, 2010).

Indica-se que a gestão participativa é uma das estratégias mais importantes e mais utilizadas para o desenvolvimento das organizações que enfatiza o desenvolvimento dos funcionários, acredita que grupos participativos são mais do que colocar indivíduos em grupos, é necessária não só a presença física, mas também o envolvimento mental dos mesmos (KWASNICKA, 2010).

O tema da gestão participativa envolve a habilidade, habilidade e interesse dos funcionários na tomada de decisões empresariais. A gestão participativa é caracterizada como um estilo em que os gerentes têm total confiança nos subordinados, e grande parte da tomada de decisão é realizada pela participação do grupo.

1.3.2 Importância do estudo para o curso de Administração do *campus* Cerro Largo

No curso de Administração do *campus* Cerro Largo, já foi realizada algumas bibliometrias, com as seguintes temáticas:

- Estudo bibliométrico sobre as Cooperativas de Crédito e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar na base de dados da Plataforma Scielo entre os anos de 2007 a 2017;
- Mulheres no mercado de trabalho: estudo bibliométrico dos artigos publicados nos anais do ENANPAD entre os anos de 2005 a 2015;
- Produção científica sobre catadores de materiais recicláveis: análise bibliométrica na base de dados Scielo entre os anos 2000 a 2017;
- Espiritualidade organizacional: revisão bibliométrica nos bancos de dados da Scielo e Google acadêmico de 2008 a 2018;
- Produção científica sobre teto de vidro: análise bibliométrica na base de dados do google acadêmico entre os anos 2010 a 2018.

Onde o tema Gestão Participativa não foi utilizado em nenhum dos estudos bibliométricos realizados na instituição, através desta percepção escolheu-se o tema para discussão e melhor conhecimento, assim mostrando o conceito de Gestão Participativa, como ela é adaptada dentro das organizações e nos estudos acadêmicos.

Justifica-se a realização da pesquisa para a linha de formação dos acadêmicos no curso de bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, pois o tema Gestão Participativa é abordado nas disciplinas de recursos humanos, comportamento organizacional e com isso merece uma atenção maior que sirva como objeto de estudo para um trabalho de conclusão de curso.

1.3.3 Importância do estudo da gestão participativa

A gestão participativa possui uma importância muito eficaz dentro das organizações, onde na prática envolve todos os colaboradores de tal para a busca de bons resultados para si próprio e para a empresa. Ainda assim, não é apenas uma pessoa que ganha, mas sim todos ali presentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é responsável por sustentar a construção teórica desta pesquisa, de forma que o estudo da literatura contribui para o resgate das discussões acadêmicas existentes e suas comparações, a fim de validar o trabalho. Esta revisão envolve a consulta em teses, livros, dissertações e artigos que abordam o tema: gestão participativa tais como seu conceito, seus graus de participação e articulações.

2.1 O CONCEITO DE GESTÃO

A participação como estilo de gestão foi sugerida nos experimentos clássicos de Hawthorne da década de 1930. Os experimentos representam que quando pequenos grupos de trabalhadores sentem que seu ambiente de trabalho é favorável, obtêm mais satisfação e trabalham melhor. Outra história explicava a origem da gestão participativa à medida que a ideia de democracia industrial, afirmada por Rockefeller, ganhou força no final da década de 1910 e se traduziu no idioma da gestão participativa no campo da gestão. No entanto, pesquisadores da área acadêmica tiveram pouco sucesso em gestão interessante neste conceito (MAXIMIANO, 2011).

A gestão participativa deve ser vista como uma evolução da organização que, em última instância, levará ao cumprimento dos objetivos corporativos. No século 21, pesquisas mostram que os funcionários estão começando a exigir mais de seus empregadores. Eles querem fazer parte de uma equipe e querem mais envolvimento na tomada de decisões. Sem dúvida, hoje, para que uma organização tenha sucesso, ela deve cuidar de seus funcionários como ativos importantes e mantê-los satisfeitos (FERREIRA, *et al.*, 2010).

Devido à crescente pressão da forte competição mundial e à complexidade das decisões, as organizações devem mudar para mais cooperação e participação para aumentar seu desempenho. Parece que o PM como uma alternativa ao tradicional "comando e controle" provavelmente será aplicado em um grande número de organizações no futuro (CARVALHO, 2010).

Com base nas descobertas de Likert, Keith Davis em seu modelo de apoio mencionou que quando os funcionários sentem uma sensação de participação e envolvimento na tarefa (em um clima de apoio psicológico), eles se identificam com a organização, assumem a responsabilidade e se esforçam para contribuir com a objetivos. Assim, parece que para atingir os objetivos da organização com melhor desempenho, a gestão participativa pode ser uma boa

escolha (RODRIGUEZ, 2010).

A participação proporcionará aos funcionários, que estão motivados e treinados para tomar suas próprias decisões, um trabalho eficaz em equipes. Outra razão importante para a transformação social para a participação é que a participação como meio e fim busca fortalecer a capacidade das pessoas de tomar decisões e de criar um ambiente de mudança (CARVALHO, 2010). Uma maneira de analisar a gestão é pensar em termos do que o gerente faz. Usando essa abordagem, podemos chegar ao processo de gestão que descreve o trabalho de qualquer gerente. O planejamento é a determinação de objetivos e formulação de planos, estratégias, programas, políticas, procedimentos e padrões necessários para atingir os objetivos desejados da organização. Para implementar os planos, deve haver alguma estrutura organizacional (RODRIGUEZ, 2010).

Os recursos ou insumos humanos e materiais são alocados nas várias unidades e as relações são estabelecidas entre as subunidades. Organizar é a segunda função de um gerente. Organizar é o processo de desenvolver uma estrutura entre pessoas, funções e instalações físicas para executar os planos e atingir os objetivos declarados (FERREIRA, et al., 2010).

A terceira função de um gerente é direcionar, estimular e motivar as pessoas na organização a realizarem voluntariamente as ações desejadas de acordo com planos e objetivos predeterminados. A motivação é parte integrante da direção para garantir os resultados desejados (JUNQUILHO, 2015).

A quarta e última função da administração é a de controlar para assegurar a ação dirigida de acordo com os planos e objetivos. O controle incorpora o estabelecimento de padrões, medições e comparação dos resultados reais em relação ao padrão e as ações corretivas necessárias para remover desvios do plano (KWASNICKA, 2010).

Os especialistas concordam que o gerenciamento é um tipo distinto de atividade principalmente responsável por fazer as coisas por meio de outras pessoas, e é diferente de todos os outros tipos de atividades humanas. Da mesma forma, eles também concordam que todas as funções gerenciais são universais e todos os gerentes em qualquer campo de esforços humanos desempenham aquelas funções gerenciais típicas, independentemente do que eles estão administrando (RODRIGUEZ, 2010).

No entanto, não temos uma visão unificada das autoridades sobre quais são as funções gerenciais e o que é exatamente a gestão. As diferenças de opinião e abordagem refletem-se nas seguintes definições de gestão frequentemente citadas (MAXIMIANO, 2011).

A gestão é um processo distinto e contínuo de alocação de insumos de uma organização (recursos humanos e econômicos) por funções gerenciais típicas (planejamento, organização,

direção e controle) com o propósito de atingir os objetivos declarados, a saber, produção de bens e serviços desejados por ela clientes (meio ambiente). No processo, o trabalho é executado com e por meio do pessoal da organização em um ambiente de negócios em constante mudança. Formulamos uma definição precisa de gestão. Deve ser a base de nosso estudo dos princípios de administração. A substância da gestão deve ser identificada como um processo. Um processo é algo que uma pessoa faz (LÜCK, 2010).

Um processo também implica operações cíclicas contínuas e incessantes. Na gestão, temos o ciclo planejamento-ação-controle. Nossa definição deve incorporar este ciclo de gestão. Um processo indica a natureza dinâmica da gestão. Também implica que a mudança é uma realidade constante da vida organizacional e a gestão é a gestão da mudança. Por fim, a gestão é considerada um processo social porque está diretamente preocupada com a gestão dos recursos humanos, a fim de garantir a cooperação e o trabalho em equipe das pessoas em seu desempenho (KWASNICKA, 2010).

Existem cinco partes para uma definição de gerenciamento como um processo: primeiro, a coordenação de recursos; segundo, o desempenho de funções gerenciais como meio de alcançar a coordenação; a terceira, que estabelece o objetivo ou finalidade do processo de gestão, ou seja, deve ser uma atividade gerencial proposital; o quarto aspecto é que a gestão é um processo social e o quinto é a sua natureza cíclica (JUNQUILHO, 2015).

A ciência implica a existência de um corpo de conhecimento de forma sistematizada com base em observação cuidadosa, medição precisa, experimentação e inferências ou conclusões derivadas de análises detalhadas de dados, ou seja, fatos e números. O conhecimento é verificável por meio de experimentos nos dando o fenômeno de causa e efeito. Em outras palavras, a ciência fornece a teoria, os princípios e as leis em qualquer ramo do conhecimento humano. A ciência dá conhecimento que, por sua vez, dá poder de aplicação (CARVALHO, 2010).

A gestão é uma ciência em desenvolvimento. Ele agora desenvolveu certos princípios básicos e elementos na forma de processo de gestão que tem aplicação universal em cada ramo da atividade humana com fins lucrativos, bem como organizações sem fins lucrativos. No entanto, a administração não é comparável às ciências exatas como a física, a química, a biologia, etc. Ela lida com seres humanos e é uma ciência social como a ciência da economia (FERREIRA, *et al.*, 2010).

É bastante óbvio que os princípios de gestão não são verdades fundamentais e sua aplicação pode nem sempre produzir os resultados desejados. O comportamento humano está sempre mudando e é muito imprevisível. Não é governado pelas leis da mecânica

(RODRIGUEZ, 2010).

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão Participativa refere-se a uma forma aberta de gestão em que os funcionários estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão da organização. O conceito é aplicado por gestores que entendem a importância para o intelecto humano e buscam um relacionamento forte com seus colaboradores. Eles entendem que os funcionários são os facilitadores que lidam diretamente com os clientes e satisfazem suas necessidades. Para vencer a concorrência no mercado e ficar à frente da concorrência, essa forma de gestão tem sido adotada por diversas organizações. Eles acolhem as idéias, conceitos e pensamentos inovadores dos funcionários e os envolvem no processo de tomada de decisão (LÜCK, 2010).

A gestão participativa também pode ser denominada como 'Democracia Industrial', 'Co-determinação', 'Envolvimento do Funcionário', bem como 'Tomada de Decisão Participativa'. O conceito de participação dos funcionários na tomada de decisões da organização não é novo. No entanto, a ideia não poderia ganhar tanta popularidade entre as organizações. Estudos mostraram que apenas 3-5 por cento das organizações realmente implementaram esse conceito em suas operações diárias. Embora a teoria da gestão participativa seja tão antiga quanto a instituição de empregados e empregadores, ainda não é aplicada por uma grande proporção de organizações (MAXIMIANO, 2011).

A ideia por trás do envolvimento dos funcionários em todas as fases da tomada de decisão é absolutamente correta. A comunicação aberta e honesta sempre produz bons resultados tanto para a organização quanto para os trabalhadores. Liberdade e transparência nas operações da empresa e levam-na ao próximo nível e fortalecem as bases da organização. Por outro lado, existem várias empresas que imediatamente descartam a possibilidade de tomada de decisão participativa. Segundo eles, os funcionários abusam de sua liberdade de expressão e participação na tomada de decisões, uma vez que confere status mais elevado aos funcionários e os capacita (KWASNICKA, 2010).

No entanto, existem muitas empresas que adotaram esse estilo específico de gestão e agora estão obtendo resultados positivos. Toyota é o melhor exemplo. A empresa tem seguido esquemas de sugestões e procedimentos de envolvimento dos funcionários há mais de uma década. A gestão recebe quase 2.000.000 de sugestões e ideias todos os anos e cerca de 95 por cento delas são implementadas pela empresa. Quem não conhece a taxa de sucesso da Toyota. Cerca de cinco mil melhorias por ano tornaram a Toyota uma das organizações de crescimento

mais rápido em todo o mundo. A necessidade é desenvolver e implementar uma política empresarial abrangente e tudo funciona bem. O estilo de gestão participativa funciona particularmente bem nas seguintes situações (JUNQUILHO, 2015).

Organizações com forte cultura empresarial. Quando os funcionários investem na empresa, eles assumem a responsabilidade de se manter informados para ajudar na tomada de decisões e na liderança do negócio para o sucesso. Quando decisões urgentes não precisam ser feitas com frequência. Conforme mencionado anteriormente, os gerentes participativos têm dificuldade em tomar decisões rápidas (FERREIRA, *et al.*, 2010).

Campos de trabalho criativos. Basear-se em uma variedade de perspectivas exclusivas geralmente leva a ideias inovadoras, o que é essencial em campos de trabalho criativos. Quando várias soluções são benéficas. Frequentemente, existem várias soluções para um único problema. Em alguns casos, o emprego de algumas idéias diferentes pode produzir ótimos resultados (RODRIGUEZ, 2010).

2.2.1 Graus de participação

De acordo com os níveis de controle dos funcionários sobre seus trabalhos e organizações, três paradigmas de gestão participativa são definidos, democracia industrial, participação dos funcionários e envolvimento dos funcionários. Existe um continuum que indica o grau de envolvimento na tomada de decisões. As decisões são tomadas unilateralmente pelo gerente, sem envolvimento de outros funcionários em um extremo e no extremo oposto; os funcionários têm autoridade para decidir questões definitivas (CARVALHO, 2010).

Nesse meio tempo, o grau de participação do funcionário na tomada de decisões é diferente. Junquillo, (2015) define quatro tipos de tomada de decisão nas organizações da seguinte forma:

1. Tomada de decisão autocrática: o superior toma a decisão por conta própria, sem obter informações de seus subordinados;
 2. “Compartilhamento de informações: O superior obtém as informações necessárias do subordinado e então toma a decisão por conta própria;
 3. Tomada de decisão consultiva: O superior compartilha o problema com o subordinado, obtendo suas idéias e sugestões. Então ele ou ela toma uma decisão;
 4. Tomada de decisão democrática: O superior compartilha o problema com o subordinado e, juntos, eles analisam o problema e chegam a uma solução mutuamente aceitável.
- A gestão participativa pode ter estrutura formal ou informal. Algumas evidências

sugerem que as estruturas formais levam a graus mais altos de participação do que as estruturas informais. Considerando as cinco dimensões mencionadas acima, a gestão participativa pode ser classificada em seis tipos: 1) participação nas decisões de trabalho; 2) participação consultiva; 3) participação de curto prazo; 4) participação informal; 5) propriedade do funcionário; e 6) participação representativa (KWASNICKA, 2010).

Dois modelos teóricos são amplamente utilizados para explicar o efeito do comportamento de liderança participativa de superiores no desempenho de trabalho dos subordinados. O modelo motivacional e o modelo baseado na troca. “O reconhecimento dos mecanismos pelos quais a liderança participativa influencia o desempenho ajudará os profissionais a projetar melhor os programas de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de aprimorar a gestão participativa” (LÜCK, 2010).

O modelo motivacional afirma que o funcionário, por meio da participação na tomada de decisões, recebe uma recompensa maior pelo trabalho. Portanto, eles tentam melhorar seu desempenho no trabalho por meio de níveis mais elevados de empoderamento psicológico. O modelo baseado na troca implica que, uma vez que o comportamento de liderança participativa significa mais respeito e preocupação com o subordinado e maior nível de confiança no superior, os subordinados tendem a retribuir seus superiores exibindo um nível mais alto de desempenho no trabalho (RODRIGUEZ, 2010).

Normalmente, é dito que os mecanismos motivacionais são para subordinados gerenciais (gerentes intermediários que têm superiores e subordinados) e mecanismos baseados em troca para subordinados não gerenciais (funcionários que têm supervisores, mas não subordinados) (MAXIMIANO, 2011).

O efeito da gestão participativa tem duas dimensões: "tangível significa produtividade, qualidade do produto, taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo e taxa de disputa de gestão de trabalho e intangível inclui moral no trabalho, clima organizacional, motivação do funcionário e satisfação no trabalho". Alguns dos efeitos positivos da gestão participativa são os seguintes:

- Aumentar o grau de sentimento de “nós” ou coesão na organização;
- Fornecendo aos participantes um ponto de vista organizacional geral
- Diminuindo a quantidade de conflito, hostilidade e competição acirrada entre os participantes;
- Aumentar a compreensão uns dos outros, o que leva a uma maior tolerância e paciência para com os outros;
- Aumentando a livre expressão do indivíduo de sua personalidade
- Desenvolver um clima de trabalho mais inovador e criativo (LÜCK, 2010).

As práticas de gestão participativa são técnicas motivacionais populares, junto com os sistemas de avaliação e incentivo, para melhorar o desempenho dos funcionários. Alguns efeitos negativos da participação dos funcionários são mencionados por alguns pesquisadores. A redução do poder de controle do gestor, o que leva a diminuir a velocidade do processo de tomada de decisão e aumentar os custos, é um dos principais resultados da participação (KWASNICKA, 2010).

Além disso, tomar decisões erradas devido à falta de experiência e conhecimento de gestão de funcionários pode ser outro problema. A resolução de problemas em grupo e os conflitos no grupo devido a interesses diferentes nos indivíduos do grupo também são as questões-chave. As situações organizacionais, entretanto, podem fortalecer ou restringir os efeitos da participação (JUNQUILHO, 2015).

2.2.2 Articulações e instrumentos de uma gestão participativa

A participação do funcionário é uma ferramenta de gestão complexa que pode ser eficaz na melhoria do desempenho, produtividade e satisfação no trabalho quando aplicada de forma adequada. Com a crescente globalização, a indústria está sob intensa pressão para produzir produtos e serviços especializados de alta qualidade e alta tecnologia, os quais requerem uma força de trabalho flexível e altamente treinada. O da intenção de participação é desenvolver força de trabalho cooperativa e forte (FERREIRA, *et al.*, 2010).

A participação dos funcionários pode ser interpretada de três maneiras distintas. Em primeiro lugar, pode ser visto como 'democracia industrial'. Em segundo lugar, pode representar que os funcionários subordinados se envolvem mais em um ou mais aspectos da tomada de decisão organizacional (CARVALHO, 2010).

Terceiro, pode mostrar um desenvolvimento evolutivo específico para promover uma maior influência dos funcionários dentro da organização. Aqueles que usam um estilo de gerenciamento participativo tomam decisões com base no feedback do grupo. Embora a opinião da equipe seja altamente encorajada, a decisão final é feita pelo líder, e não pelo grupo como um todo (LÜCK, 2010).

Os gerentes participativos estão muito envolvidos com seus funcionários e sempre garantem que eles estejam bem-informados sobre qualquer situação. Eles colocam uma alta prioridade no desenvolvimento dos funcionários e oferecem aos subordinados muitas oportunidades de crescimento. Os líderes participativos também estão muito sintonizados com o moral da equipe. Se eles sentirem que o moral está baixo, eles agem rapidamente para garantir

que ele melhore (KWASNICKA, 2010).

Visto que os líderes participativos fornecem à sua equipe todas as informações e habilidades necessárias para o sucesso, eles se sentem confiantes em pedir contribuições quando as decisões surgirem. Aqui estão as vantagens de um estilo de gestão participativa:

- Aumente o moral da equipe. Os líderes participativos dão voz a cada membro da equipe. Como os funcionários desempenham um papel ativo no sucesso da empresa, eles ficam mais motivados e comprometidos com seu trabalho;
- Promova a colaboração. Os funcionários têm flexibilidade para trabalhar juntos para atingir metas, fazer planos e ajudar uns aos outros. A colaboração contribui para aumentar o moral, bem como melhorar a comunicação entre os membros da equipe;
- Descubra soluções criativas. Como os funcionários são incentivados a colaborar, há um fluxo livre de troca de ideias que geralmente leva a soluções inovadoras;
- As equipes aceitam decisões mais prontamente. Saber que cada membro da equipe contribuiu para o processo de tomada de decisão faz com que os funcionários se sintam mais confiantes quanto ao resultado final (JUNQUILHO, 2015).

Melhore a retenção de funcionários. Os gerentes participativos promovem um ambiente que faz as pessoas se sentirem genuinamente valorizadas. Eles oferecem aos funcionários muitas oportunidades de desenvolvimento - mostrando que há espaço para eles crescerem na empresa - e oferecem a eles oportunidades de implementar suas ideias. Isso contribui significativamente para melhorar a retenção de funcionários. Aqui estão as desvantagens de um estilo de gestão participativa:

- Iniba a tomada de decisão rapidamente. Como os gerentes participativos desejam que cada membro da equipe avalie a situação em questão, isso pode prolongar o processo de tomada de decisão. Quando surge um assunto urgente, esse tipo de líder pode demorar muito para chegar a uma conclusão;
- Aumente a probabilidade de conflito. Quando várias pessoas expressam opiniões divergentes, é provável que ocorra um conflito. Embora o conflito não precise necessariamente ser negativo, os líderes participativos devem estar preparados para lidar com as divergências quando elas
- surgirem. Diminui a qualidade do conhecimento. Se tiver um especialista em sua equipe com informações valiosas sobre a decisão, o conhecimento dele pode ser afogado pela opinião de outras pessoas (MAXIMIANO, 2011).

A gestão participativa só funciona se os funcionários estiverem dispostos a se envolver. Os funcionários podem não querer expressar sua opinião por vários motivos. Talvez sejam

tímidos por natureza, não gostem de discussões em grupo, não tenham conhecimento suficiente sobre o assunto para opinar ou simplesmente não se envolva. Em qualquer caso, os gerentes não obterão os resultados que procuram sem uma equipe ativa (RODRIGUEZ, 2010).

De acordo com, a gestão participativa consiste em várias dimensões dependentes, mas distintas. Em outras palavras, a gestão participativa tem influência em muitos itens que são as dimensões do PM. Shagholi em sua pesquisa tenta identificar os componentes da gestão participativa, considerando o PM como um conceito multidimensional. 15 itens que ela encontrou são os seguintes:

- A confiança que tem efeito sobre a gestão participativa e vice-versa,
- Tomando uma decisão,
- Trabalho em equipe,
- Divida o poder,
- Motivação,
- Comunicação,
- Envolvimento,
- Colaboração,
- Democracia que é um benefício da gestão participativa,
- Transparência,
- Inovação,
- Respeito,
- Solução de problemas,
- Identifique o objetivo comum,
- Igualitário (CARVALHO, 2010).

Existem quatro grandes áreas de participação. Em cada um deles o funcionário pode participar de algumas ações. Em primeiro lugar, participar na definição de objetivos ou na concepção do trabalho, segundo, na tomada de decisão, terceiro, na resolução de problemas, que envolve definir as questões e definir os cursos alternativos de ação e, por último, fazer mudanças, como definir políticas da empresa que possam envolver contratação, dispensa, participação nos lucros ou investimentos (FERREIRA, *et al.*, 2010).

3 METODOLOGIA

Nesta seção será abordada a metodologia utilizada neste trabalho, a fim de caracterizar e apresentar os passos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

A pesquisa é uma análise bibliométrica dos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES - é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica.

A base de dados dos periódicos do CAPES, foi escolhida por possuir textos completos de artigos de mais de 15 mil revistas nacionais e internacionais e 126 bases de dados, com resumo de documentos em todas as áreas do conhecimento, banco de teses da CAPES atualizado, com dissertações de mestrado e doutorado. (DUARTE, 2010)

Segundo Duarte (2010), o principal objetivo do portal de periódicos CAPES é possibilitar o acesso e o uso gratuito e livre à informação científica e tecnológica, atualizada, produzida em todo o mundo, através do acesso de publicações eletrônicas pela internet.

A pesquisa bibliométrica é o levantamento de toda bibliografia já publicada sobre determinado tema, principalmente em livros, revistas, entre outros (Marconi e Lakatos, 2001). Também, a bibliometria é uma metodologia oriunda das ciências da informação e consiste em métodos matemáticos e estatísticos, para estudar os documentos padrões de publicação (FEATHER; STURGES, 2003).

Com a finalidade de alcançar os objetivos da pesquisa, escolheu-se pela abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados, em busca de evidências conclusivas, que são baseadas em amostras grandes e representativas e, de que alguma forma, aplica-se análise estatística, onde suas descobertas podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final (MALHOTRA, 2006, p. 114).

Já a natureza da pesquisa tem caráter descritivo. Conforme Gil (2010) as pesquisas descritivas expõem características de determinada população e estudam o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma certa comunidade. A pesquisa descritiva pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014).

3.1 PASSOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Nesta etapa serão apresentados os passos utilizados para a elaboração da presente pesquisa. Os seguintes passos foram fundamentados nos estudos de Botelho (2012), Minetto (2016) e Silva (2016). Através deles definiu-se a pergunta de pesquisa, estratégia de busca, descritores e a base de dados, onde a seguir estão apresentados cada um dos passos do estudo bibliométrico.

3.1.1 Formulação da pergunta de pesquisa

Na presente pesquisa optou-se como pergunta a ser respondida: Quais as principais características em estudos publicados da base de dados do CAPES sobre a temática da gestão participativa nas organizações durante o período de 2011 a 2021?

3.1.2 Delineação da estratégia de busca e descritores

Utilizou-se como estratégia de busca os periódicos do CAPES, que foram testados previamente com o intuito de verificar se a presente plataforma gerasse resultados congruentes para a utilização na resposta da pergunta de pesquisa.

Com a finalidade de selecionar os periódicos científicos, analisou-se descritores ou palavras-chaves dentro deste banco de dados. A efetiva pesquisa utilizou-se de uma principal palavra-chave sendo ela “gestão participativa”.

3.1.3 Definição da base de dados

A base de dados escolhida foi a do CAPES-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, onde foram analisados todos os artigos dos últimos dez anos(2011-2021), selecionados através de critérios de inclusão e exclusão que serão esclarecidos posteriormente.

A Capes é a abreviação de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Essa fundação faz parte do Ministério da Educação (MEC) e é a responsável por incentivar, reger e dispor sobre os cursos de pós-graduação stricto sensu, Mestrado e Doutorado (SASSATELLI, 2019).

3.2 ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Nesta etapa constam os critérios de inclusão e exclusão dos artigos, ou seja, os critérios que definiram quais materiais estão de concordância com a pesquisa e quais não se aplicam a pesquisa.

A busca de termos foi realizada em pesquisa de artigos, pelos títulos e nos anos filtrados, desde 2011 até 2021, com aspas nos descritores, utilizando apenas os artigos brasileiros. Todos os descritores tiveram resultados, onde foi utilizado o método de exclusão determinados artigos que não possuíam ligação com o tema de gestão participativa, artigos incompletos, resumos expandidos, estudos duplicados e artigos que não coincidiam com os anos indicados.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ SELECIONADOS E SELECIONADOS

Nesta etapa de identificação dos estudos pré-selecionados foi realizada a leitura do título das publicações, resumo, palavras chaves e a organização dos estudos pré-selecionados.

Na presente etapa, foi onde o pesquisador teve seu primeiro momento de avaliação do material indicado pela estratégia de busca. Assim sendo necessária, a leitura minuciosa do resumo, palavras-chave e do título das publicações. Onde ainda para a organização dos estudos pré-selecionados, foi verificada a adequação dos estudos através dos critérios de inclusão e exclusão.

Durante a pesquisa obteve-se em sua busca um total de 1928 estudos do descritor “gestão participativa”, onde utilizou-se os critérios de exclusão nos referentes estudos identificados. Após isso, foram escolhidos para esta pesquisa 17 artigos, referente ao descritor gestão participativa, considerou-se neste projeto de pesquisa a escolha de 16 artigos devido ao fator limitante para análise da sua íntegra que seria analisar como a gestão participativa acontece dentro das organizações.

Os demais artigos do montante obtido, foram excluídos para a realização deste Trabalho de Conclusão, pois a maioria apenas citava algumas partes sobre o tema gestão participativa, ou não possuíam nenhuma semelhança para ser abordado no presente trabalho, Assim se chegou a 17 artigos para análise.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, foi realizada a classificação dos estudos selecionados, na qual foram delineados pontos importantes, com o suporte dos passos metodológicos, com o objetivo de reproduzir e documentar informações relevantes dos estudos selecionados anteriormente.

3.4.1 Elaboração e uso da Matriz de Síntese

A elaboração e uso da matriz de síntese é de suma importância, sobretudo porque a pesquisa é de caráter quantitativo, e seu uso é fundamental para coletar as informações selecionadas nos estudos. A utilização da matriz de síntese tem como objetivo proteger o pesquisador para que não cometa erros durante toda a análise dos artigos, auxiliando no processo de interpretação e categorização, além de ordenar sumariamente cada estudo. A matriz de síntese é uma excelente opção de organização de dados de revisão de literatura em várias disciplinas (BOTELHO; CUNHA e MACEDO, 2011).

A matriz de síntese foi elaborada a partir dos 15 estudos selecionados, apresentando o nome do artigo, o primeiro autor com o número de autores, ano, instituição, metodologia, área e um conceito sobre o tema da pesquisa “gestão participativa” em cada estudo. A matriz está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz da temática Gestão Participativa

Nome	Autores	Ano	Instituição	Metodologia	Área	Conceito
Gestão Participativa: uma matriz de interação entre a escola e a comunidade escolar.	Renato de Oliveira Brito Nº de autores: 2	2011	Universidade Católica de Brasília	Revisão da bibliografia especializada e analisa como o modelo de gestão participativa	Educação	O modelo de gestão participativa nos processos decisórios relacionados à construção e planejamento das atividades administrativas e pedagógicas da escola atende às necessidades de formação de um aluno que alcance o pleno desenvolvimento das habilidades que serão necessárias para exercer a cidadania em um momento social onde se fala que o conhecimento e a sua gestão é o ativo mais importante que o mercado de trabalho e a sociedade requisitam.
As redes de colaboração no turismo de base comunitária: implicações para a gestão participativa.	Andrés Burgos Nº de autores: 2	2016	Universidade de Brasília	Estudo de caso	Turismo	Essa modalidade turística incorpora o estabelecimento de novas formas de trabalho baseadas na colaboração em prol de objetivos comuns. Isso se expressa mediante um planejamento fundamentado em um exercício consciente de corresponsabilidade, de participação local e de governança compartilhada.

Política Cultural e Gestão Participativa	Luiz Augusto F. Rodrigues Nº de autores: 2	2012	Universidade Federal da Bahia	Artigo	Política	Ao se pensar em processos de decisão, é preciso discutir inicialmente como devem se dar tais processos, sendo a participação um dos principais mecanismos. Assim têm-se mais chances de se atingir a efetividade dos processos
Gestão Participativa e a Interface com Trabalhadores do Sistema Único de Saúde: Uma Revisão Integrativa	Thais Lopes Nº de autores: 4	2016	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Revisão de literatura, qualitativo	Saúde	A ParticipaSUS tem como princípios a valorização da participação social; a promoção da inclusão social de grupos específicos; a integração e ampliação dos serviços de auditoria e ouvidoria; o fortalecimento das formas coletivas de participação, sendo valorizada a participação dos usuários e dos trabalhadores.
Gestão Participativa: Um processo contínuo?	Lydia Maria Pinto Brito Nº de autores: 3	2011	Revista Labor	Estudo de caso, quantitativo	Administração	A participação faz parte da natureza social do ser humano e o acompanha desde o início da humanidade até os dias atuais nas diversas formas de organização. Essa interação coletiva possibilita o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas e a valorização das pessoas. No entanto, ninguém nasce sabendo participar, como se trata de uma

						necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente quando existe oportunidade de praticá-la
Estudo da Possibilidade de Implantação de uma Gestão Participativa em uma loja de varejo na cidade de Juazeiro-BA.	Patricia Emanuelle Araujo Nº de autores: 3	2020	Revista em Estudos e Pesquisas em Administração	Pesquisa bibliográfica e descritiva	Administração	A gestão participativa tem a motivação como uma ferramenta de altíssimo valor, valorizando as pessoas em todos os aspectos dentro das organizações, sendo assim aprimorando a satisfação e motivação no ambiente de trabalho.
Abordagem Crítica sob a Ótica da ação comunicativa de Habermas: Gestão Participativa no Campus Serra do IFES.	Ricardo Roberto Bebr Nº de autores: 2	2017	Universidade Federal de Santa Catarina	Qualitativo, entrevista semiestruturada	Gestão Participativa	A absorção de ideias e práticas da gestão empresarial por parte do Estado, desenvolvidas principalmente durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), repercutiu de forma substancial na forma de organização, financiamento e gestão dos sistemas de ensino técnico-profissional no Brasil. No âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), dentro da lógica gerencialista, a participação do servidor ligado à área administrativa passa a ser redefinida a partir das diretrizes da Lei nº 8.112/1990, a qual instituiu a Avaliação de Desempenho como

						parâmetro para o servidor concursado adquirir estabilidade.
A Importância dos Técnicos-Administrativos em Educação do Campus Rio Pomba do IF Sudeste MG na consolidação do ensino médio integrado através da gestão Democrática-Participativa	Eniete de Oliveira Campos Furtado Nº de autores: 3	2020	Instituto de Aplicação Fernando Rodrigues da Silveira	Revisão Bibliográfica	Educação Profissional e Tecnológica	A gestão participativa, então, pressupõe o envolvimento de todos aqueles que, de uma forma ou outra, fazem parte do processo de tomada de decisão. As habilidades que se esperam destas pessoas são o comprometimento, a busca da capacitação e a motivação de todos os membros juntamente com a responsabilidade, autonomia e voluntariedade. As escolas públicas tem sua ligação direta com a redemocratização haja vista a ampla defesa do direito à educação básica no país até sendo como um direito social. Assim a organização escolar pública não pode fugir da responsabilidade de melhorar a qualidade de sua gestão.
Gestão Participativa no SUS e a Integração Ensino, Serviço e Comunidade: a experiência da Liga de Saúde da Família, Fortaleza, CE.	Ivana Cristina Barreto Nº de autores: 16	2012	Revista saúde e Sociedade	Relato	Saude	Nesse sentido, a experiência da UECE adotou a estratégia de fomento à elaboração de um planejamento participativo nos Centros de Saúde da Família onde as equipes estão inseridas, com a participação de estudantes,

						profissionais de saúde e usuários do serviço. Isto “denota” a riqueza da construção compartilhada, que aponta para a gestão participativa nos espaços onde a LSF tem atuado.
Análise da Organização e Funcionamento dos Conselhos de Saúde e a Gestão Participativa em Fortaleza, CE.	Ivana Cristina Barreto Nº de autores: 16	2012	Revista Saúde e Sociedade	Relato	Saúde	O Projeto de Extensão LSF, que envolve várias instituições e organizações, a gestão participativa precisava ensejar o diálogo interno nos diferentes níveis da gestão de cada instituição e organizações participantes do processo, bem como abrir espaços de participação social e comunitária nas atividades propostas.
A Gestão Participativa na Educação Pública Brasileira Desafios na Implementação e o perfil do gestor	Isac Kiyoshi Fujita Nº de autores: 1	2015	Instituto Federal de São Paulo	Artigo	Gestão Pública	A gestão participativa, então, pressupõe o envolvimento de todos aqueles que, de uma forma ou outra, fazem parte do processo de tomada de decisão. As habilidades que se esperam destas pessoas são o comprometimento, a busca da capacitação e a motivação de todos os membros juntamente com a responsabilidade, autonomia e voluntariedade. As escolas públicas tem sua ligação direta com a redemocratização haja vista

						a ampla defesa do direito à educação básica no país até sendo como um direito social.
Gestão Participativa e Valorização dos Trabalhadores: avanços no âmbito do SUS.	Penha F. Cunha Nº de autores: 2	2012	Revista Saúde e Sociedade	Revisão Bibliográfica	Saúde	As políticas públicas, programas, Conferências, Conselhos, ouvidorias, processos de gestão colegiados e todas as demais formas de participação social e de gestão participativa aqui discutidos, servem como um catálogo de opções e guias práticos para a ação setorial, que deve ser pactuada pelas três esferas de governo e orientada pela lógica das necessidades, demandas e direitos de toda a população.
Educação Ambiental e Gestão Participativa de Unidades de Conservação	Carlos Frederico B. Loureiro Nº de autores:2	2016	Instituto de Ciências Humanas, Letras e Artes	Artigo	Educação Ambiental	Sob a ótica da gestão participativa de Unidades de Conservação e da sustentabilidade democrática, por acreditar que a criação de espaços democráticos, nessas áreas protegidas, é fundamental para que a participação e o controle social estejam presentes nesse espaço de gestão que, por definição, representa interesses em disputa.

Participação na saúde: teorias e práticas revitalizadas nos trabalhos do Prêmio Sérgio Arouca de Gestão Participativa na Saúde	Alcindo Antônio Ferla Nº de autores:2	2012	Revista Saúde e Sociedade	Revisão Bibliográfica	Saúde	A gestão participativa em saúde está em consonância com o discurso de Sérgio Arouca na abertura da 8ª Conferência Nacional de Saúde. Essa não é uma contribuição trivial, já que o SUS tem, em sua criação, o desafio de uma configuração que se origine das experiências locais e dos saberes do cotidiano em intenso diálogo com o conhecimento formal; esse é um desafio de grande atualidade.
Desenvolvimento turístico e gestão participativa em sítios históricos urbanos: uma contribuição teórico-conceitual sobre o cenário brasileiro	Júlia Erminia Riscado Nº de autores:1	2019	Revista Interações	Revisão Bibliográfica	Turismo	A cidade contemporânea, configurada por espaços de conflitos e de constante negociação entre diversos interesses, tende a refletir a inconstância do momento vivido. O surgimento progressivo de novas linguagens e de espaços alternativos evidencia em qualquer ação de defesa e valorização dos legados físicos do passado um imperativo para as sociedades contemporâneas e um desafio para os territórios

Ecoturismo, Gestão Participativa e Dilemas Locais: Uma análise na APA do Puraquequara	Fagno Tavares de Oliveira Nº de autores: 1	2011	Revista Iberoamericana de Turismo	Revisão Bibliográfica	Turismo	A proposta de participação de populações humanas, no ato de criação, implementação e gestão de unidades de uso sustentável, surgiu pelos problemas ocorridos com o estabelecimento de unidades de proteção integral, pois em sua vertente, não admite a presença de populações humanas em seu interior. Assim, abriu caminho para debates sobre o problema da “ocupação humana” em unidades de conservação.
Estudo da possibilidade de implementação de uma gestão participativa em uma loja de varejo na cidade de Juazeiro-BA	Carmicelia Fidiel dos Santos Cajuí Nº de autores: 4	2020	Revista Estudos e Pesquisa em Administração	Revisão Bibliográfica	Administração	A gestão participativa representa um estágio liberal da gestão das pessoas, transformando em parceiros do negócio para o desenvolvimento das organizações nas tomadas de decisão das empresas, tirando a centralização hierárquica e distribuindo para os funcionários fazendo com que eles sejam mais participativos mostrando suas atribuições e capacitação para determinada atividade.
Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar	Márcia Cristina da Silva Machado	2012	Universidade Federal de Juiz de Fora	Revisão Bibliométrica	Educação	A educação pública brasileira vem passando, desde a década de 1990, por mudanças significativas, cujos movimentos são os princípios da

	Nº de autores: 2					democratização e da melhoria na qualidade do ensino. No bojo dessas mudanças, a adoção de uma gestão descentralizada, com maior autonomia escolar, tornou-se importante componente das políticas educacionais. Além disso, a busca por melhores resultados na educação colocou a gestão escolar na condição de variável estratégica.
--	------------------	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

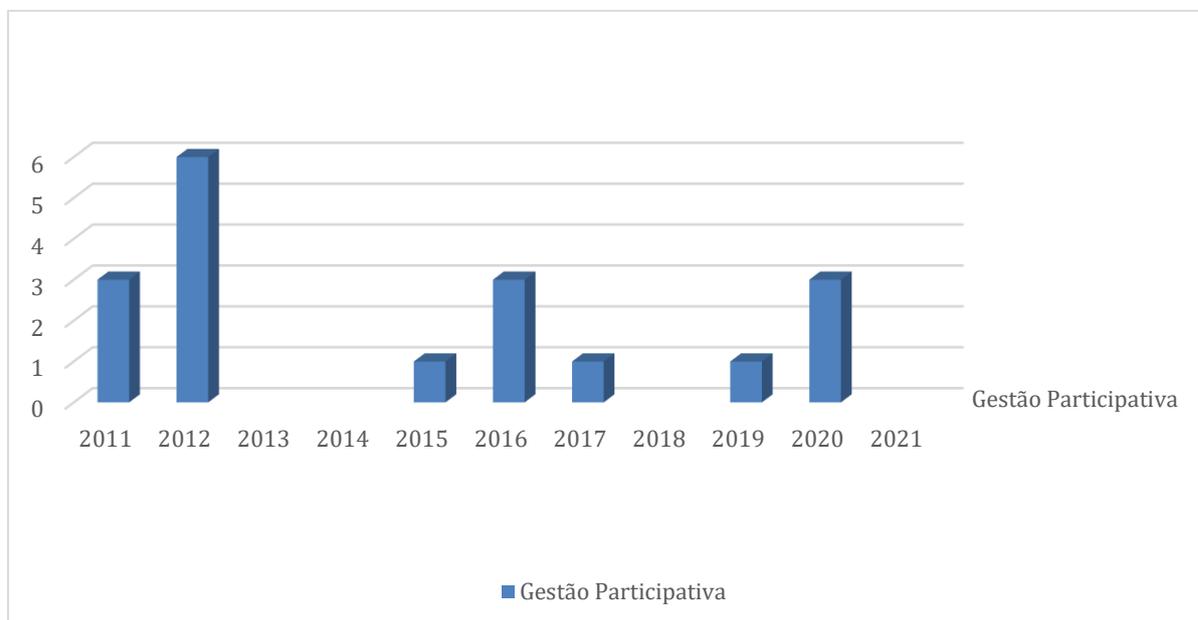
4 RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se os resultados da pesquisa. Onde foram trabalhados os objetivos específicos, sendo: 1) identificar a evolução dos estudos sobre a gestão participativa; 2) realizar o levantamento dos autores com mais destaques nas publicações dentre os estudos selecionados; 3) identificar as metodologias mais utilizadas; 4) apresentar as instituições de ensino com maior quantidade de publicações dentre o estudo selecionado; 5) apresentar os temas mais publicados sobre a gestão participativa nas organizações. Onde cada um desses objetivos será apresentado nas seções deste capítulo.

4.1 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA

Esta seção apresenta os resultados da tabulação dos dados relativos aos anos propostos no estudo, assim podendo perceber a evolução dos estudos sobre a temática da Gestão Participativa, de acordo com os resultados que são apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução dos estudos sobre Gestão Participativa



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Perante o método utilizado para a coleta dos estudos, obteve-se um aumento na publicação sobre a temática de Gestão Participativa nos anos de 2011, 2012, 2016 e 2020, as quais se mantiveram constantes. As publicações já nos anos de 2013, 2014, 2018 e 2021 chegaram a não ter nenhuma publicação sobre a temática Gestão Participativa, entre os anos de

2015, 2017 e 2019, apresentaram uma queda, onde foram registrado apenas um estudo ao ano.

De acordo com o grafico, a maior evolução das publicações ocorreu no período de 2011 á 2012, o que pode ter acontecido é que gestores quisessem aplicar em sua organização a gestão participativa para assim ter bons rendimentos.

A idéia de participação existe desde a antiguidade, com o nome de democracia. A partir da 2ª Guerra Mundial passou a assumir forma concreta e despertar o interesse das organizações. Data dessa época o estabelecimento ou reestabelecimento da participação dos comitês ou conselhos, com objetivo básico de garantir a harmonia social e a mutação da sociedade através da empresa. (NETO, 2000)

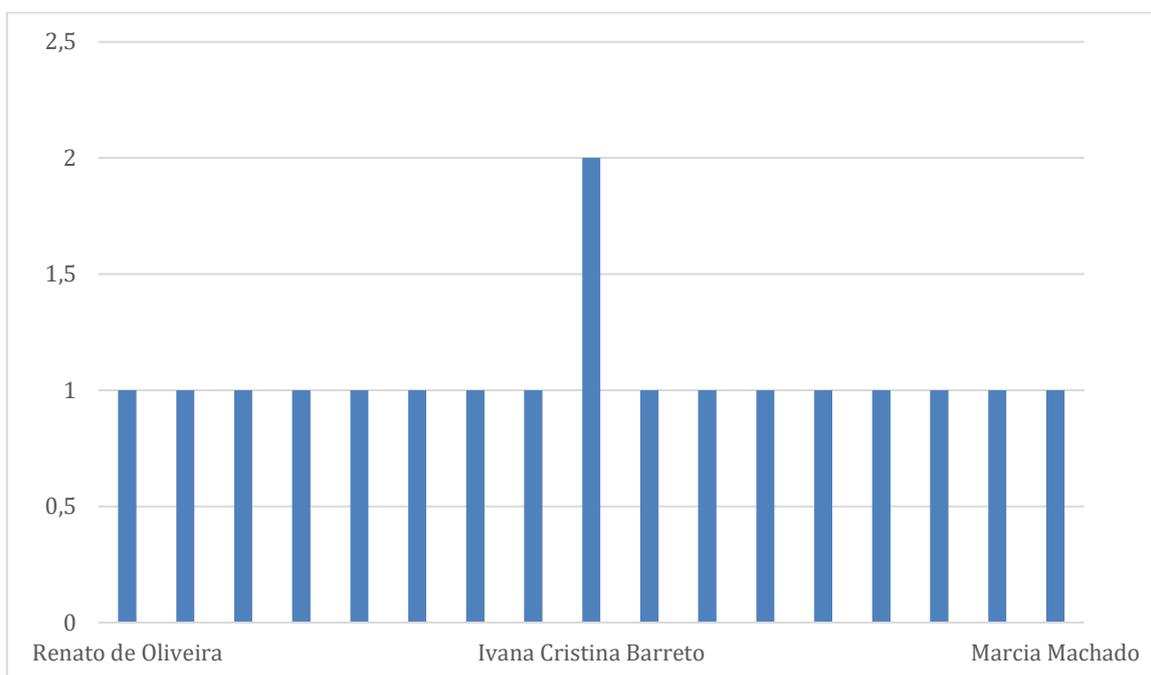
Para a administração participativa ser eficiente, o processo decisorial deve ser totalmente delegado e descentralizado, as informações totalmente compartilhadas, sendo que a comunicação deve observar os princípios de clareza, coerência e adequação e os sistemas de recompensas materiais e salariais devem ser freqüentes, com punições raras e definidas pelo grupo.

4.2 AUTORES COM DESTAQUE NOS PERIODICOS SELECIONADOS

Na elaboração da matriz de síntese, pode-se identificar os autores, metodologias e instituições com maior quantidade de publicações destacados nos estudos científicos selecionados. Deste modo, para responder ao respectivo objetivo proposto, foram apresentados os seguintes subitens: principais autores, principais metodologias e principais instituições.

Inicialmente, será apresentado os principais autores que tiveram destaque na quantidade de publicações, e também a evolução dos autores por artigo. Os resultados são apresentados abaixo.

Gráfico 2 – Principais autores

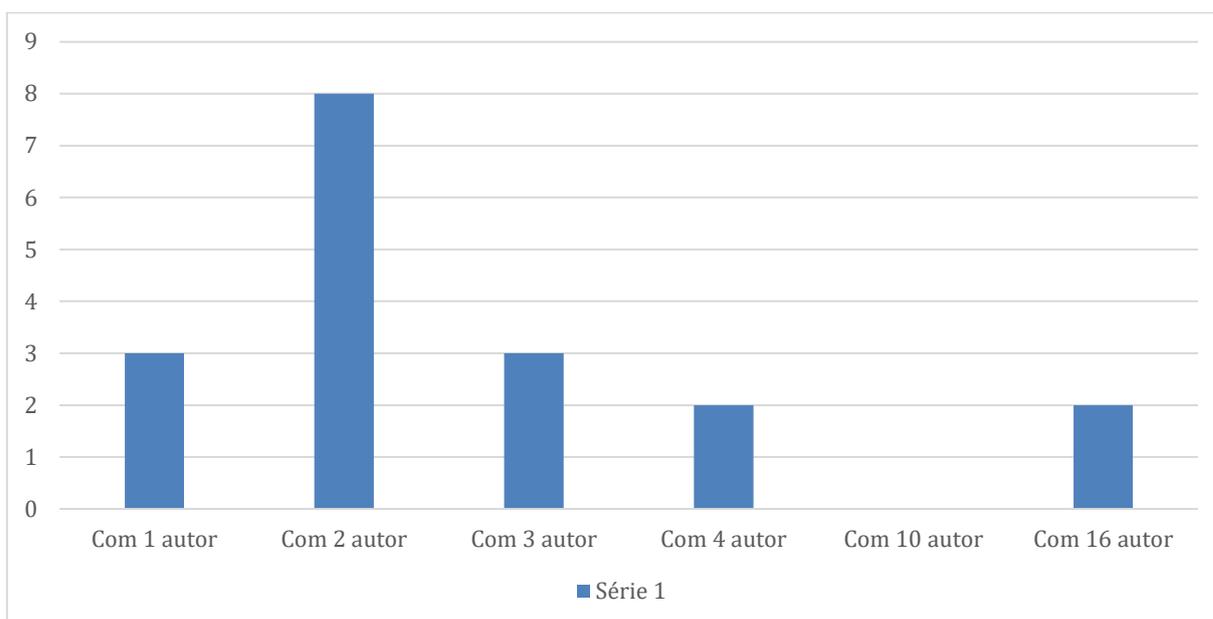


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A partir do Gráfico 02, identifica-se que se destaca entre os periodicos selecionado que apenas uma autor aparece duas vezes, e os demais estudos todos possuem autores diferentes, correspondendo assim, dezoito trabalhos.

Tendo como destaque a a autora Ivana Cristina Barreto, e depois os demais 16 artigos tiveram seus autores diferentes como Renato De Oliveira, Andrés Burgos, Luis Augusto Rodrigues, Thais Lopes, Lydia Maria Punto, Patricia Emanuelle , Ricardo Roberto Bebr,Eniete de Oliveira, Isac Fujeta, Penha Cunnha, Carlos Loureiro, Alcindo Ferla, Julia Ricato, Fagno Tavares, Carmicelia dos Santos e Marcia Cristina Machado.

Gráfico 3 – Evolução dos autores por artigos da tematica Gestão Participativa



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Splitter (2012) verificou um crescimento da co-autoria na produção acadêmica, esse achado vai ao encontro dos resultados deste estudo, pois o gráfico acima evidencia que dos 18 artigos analisados, 15 foram escritos por mais de um autor.

Espartel, Basso e Rech (2008), ressaltam que esse crescimento pode estar ligado a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), a qual pressiona na publicação de artigos, onde a co-autoria apresenta benefícios que podem representar publicação em maior qualidade e quantidade ou talvez ao fato de mais autores se juntarem para estudar o mesmo assunto, promovendo maior amadurecimento dos temas estudados.

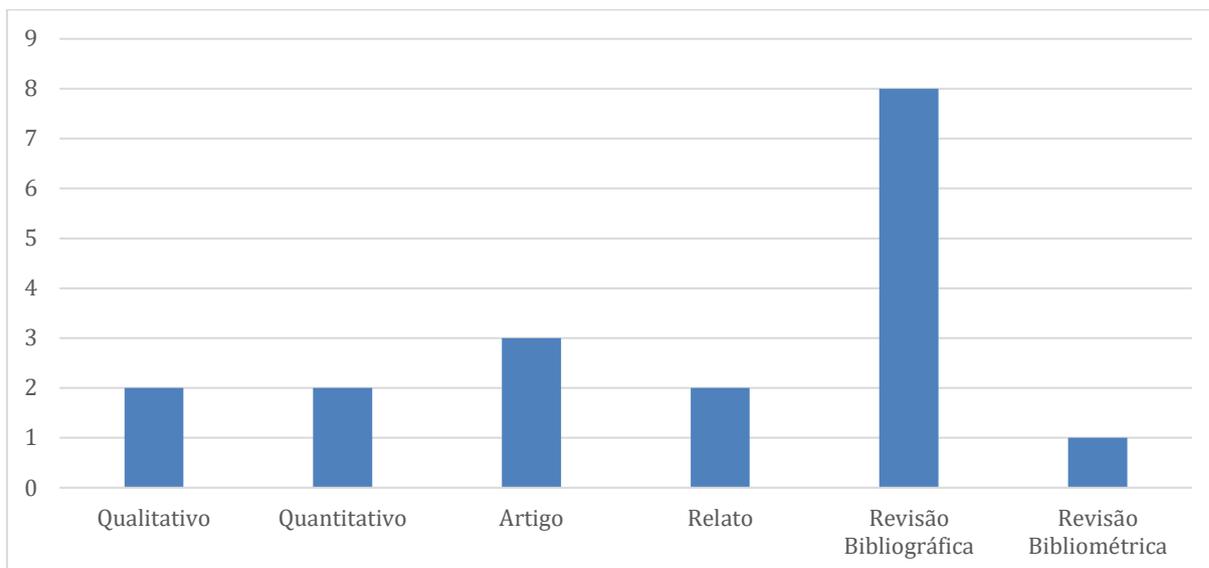
4.3 PRINCIPAIS METODOLOGIAS UTILIZADAS NOS PERIODICOS SELECIONADOS

Nesta seção, busca-se apresentar e identificar os métodos metodológicos destacados nos trabalhos que abordam a temática Gestão Participativa selecionados para esta bibliometria. A metodologia significa estudo do método, um ramo da pesquisa científica que se ocupa do estudo analítico e crítico dos métodos de investigação (ZANELLA, 2013).

4.3.1 Natureza da Pesquisa

Tendo como primeira etapa a natureza da pesquisa, onde os resultados, serão apresentados abaixo.

Gráfico 4 – Natureza da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

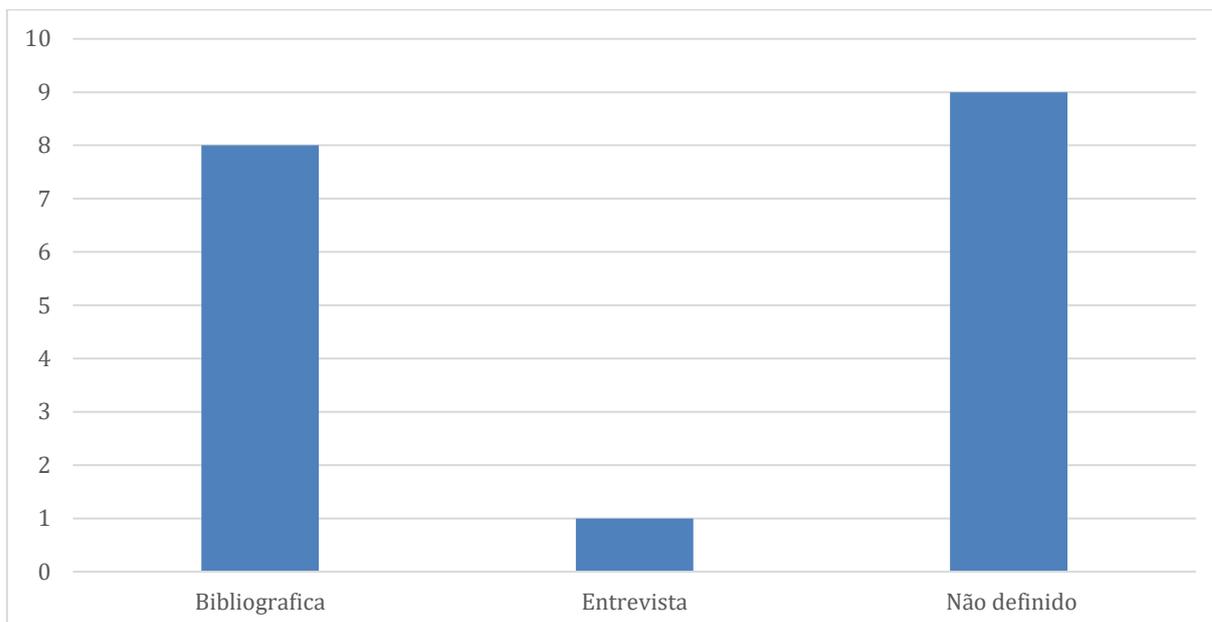
Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica: “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”. Desta forma para Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

O quadro ressalta que as revisões bibliográficas prevalecem com 44%, seguida dos artigos com 17%, em terceiro os estudos qualitativos, quantitativos e relatos com 11% e por último a revisão bibliométrica com 6%. Isto se deve ao fato de que para se compreender a gestão participativa dentro das organizações, muitas vezes necessita-se da realização de uma revisão bibliográfica, devido ao fato de que o tema não muito abordado e assim tem que se recorrer a pesquisas anteriores.

4.3.2 Levantamento dos Dados

Este tópico proporciona a identificação das principais ferramentas utilizadas para a realização do levantamento dos dados, ou seja, os instrumentos empregados nos estudos no momento de coleta dos dados, conforme ilustrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Levantamento dos dados da tematica Gestão Participativa



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O Gráfico 5 retrata o modelo de levantamento de dados das temáticas que foram abordadas nesta pesquisa. O levantamento de dados referente aos artigos, destaca-se como não identificados pela maioria dos autores com nove artigos publicados, mas em seguida vem a tematica bibliografica com oito artigos publicados.

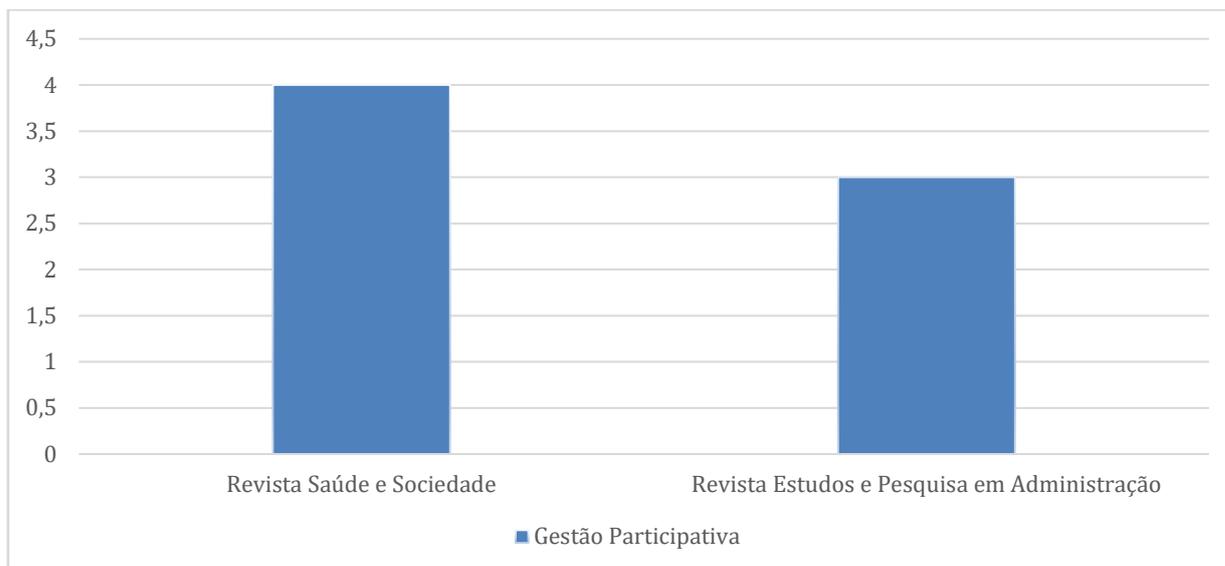
Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

A bibliografia é um levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico, que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico.

4.4 INSTITUIÇÕES E PERIÓDICOS DE ENSINO COM DESTAQUE

Este tópico tem por objetivo apresentar as instituições/revistas que apresentam maior quantidade de publicações sobre o tema selecionado para a presente bibliometria, assim os resultados encontrados serão demonstrados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Principais instituições/revistas



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

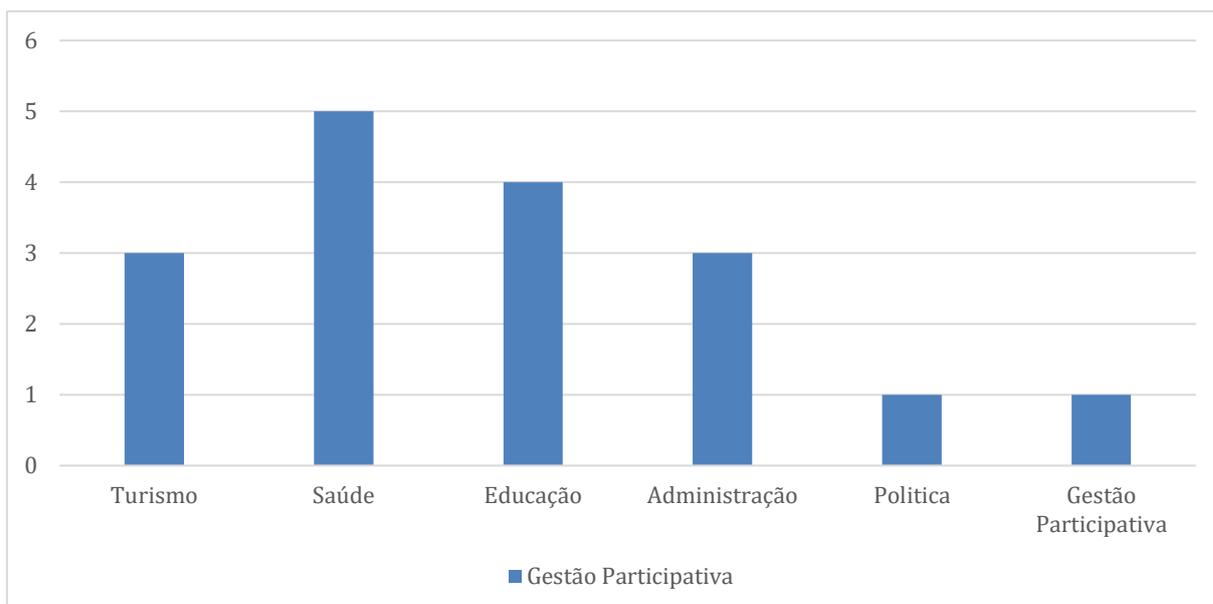
Nota-se , no Gráfico 6 , que apenas duas revistas se destacam nas publicações sobre Gestão Participativa. Os dados foram levantados com base nas instituições em que os autores estavam vinculados quando publicaram seu artigo científico.

As Revistas Saúde e Sociedade e Estudos e Pesquisa em Administração, foram as instituições que mais publicaram. Onde destaca-se no presente estudo, por participarem mais de uma vez nas publicações nas bases de dados da CAPES. Isso corresponde ao interesses dos autores na temática, fazendo com que, haja constante desenvolvimento da investigação sobre o tema em questão. Onde possuem departamentos de pesquisa voltados a gestão participativa, o qual impactam na produção científica nesta área.

4.5 ÁREAS COM MAIOR QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA

Essa seção configura-se pela apresentação das áreas com maior destaque nas publicações sobre Gestão Participativa, onde serão apresentados os resultados alcançados que estão ilustrados no grafico abaixo.

Gráfico 7 – Áreas com maior destaque



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O Gráfico 7 ilustra as áreas que se destacam nos estudos selecionados nesta pesquisa, fica em evidência a temática na área da saúde. Essa notoriedade deve-se a ideia inicial que as práticas participativas implicam, sempre na construção de consensos, a partir da identificação e do reconhecimento das divergências, sugerindo alternativas a partir de diferenciadas opiniões, permitindo resultados mais duradouros.

A Gestão participativa é uma estratégia transversal, presente nos processos cotidianos da gestão do SUS, que possibilita a formulação e a deliberação pelo conjunto de atores no processo de controle social, onde requer a adoção de práticas e mecanismos que efetivem a participação dos profissionais de saúde e da comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou um panorama sobre o tema Gestão Participativa e como esses são apresentados na literatura científica nacional. Para tal, desenvolveu-se uma pesquisa bibliométrica, onde buscou-se identificar a evolução dos estudos sobre Gestão Participativa na base de dados da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior), entre os anos de 2011 a 2021.

Como metodologia, foi utilizado o método bibliométrico com o uso do estudo descritivo e da abordagem quantitativa. Foram estabelecidos passos para a realização do presente estudo, fundamentados nos estudos de Botelho; Cunha e Macedo (2011). Desse modo, foram analisados 18 estudos.

Este estudo teve ainda como objetivos específicos: 1) identificar a evolução dos estudos sobre a gestão participativa; 2) realizar o levantamento dos autores com mais destaques nas publicações dentre os estudos selecionados; 3) identificar as metodologias mais utilizadas; 4) apresentar as instituições de ensino com maior quantidade de publicações dentre o estudo selecionado; 5) apresentar os temas mais publicados sobre a gestão participativa nas organizações.

Diante disso, constatou-se que os objetivos propostos pelo presente estudo foram alcançados, na medida em que os estudos sobre Gestão Participativa selecionados auxiliaram de base teórica para a construção da análise, com isso, para a elaboração dos resultados. Sendo assim, uma análise contribuiu para o entendimento da Gestão Participativa dentro das organizações. Então, apresentaremos alguns resultados que se destacaram-se:

- a) Descrição dos estudos selecionados, através da identificação, como observado na análise, 2012 foi o ano em que obtivemos o maior número de publicações sobre a temática;
- b) Possuindo apenas uma autoria com dois estudos publicados, onde os demais foram autores diferentes
- c) Significativa parcela de estudos que utilizam o método de revisão bibliográfica, que tem por objetivo a descrição e análise de aspectos sobre o Teto de Vidro na sociedade;
- d) Presença de estudos sobre a temática desenvolvidos em apenas duas revistas;
- e) Maior abertura de estudos sobre a temática do Teto de Vidro, apresentando estudos realizados em diferentes áreas mas tendo destaque para a saúde.

Para o primeiro objetivo, pode-se afirmar que no ano de 2012 houve o maior número de publicações sobre o tema proposto neste estudo, onde de lá para cá também vem ocorrendo

diminuição de interesse de pesquisadores ao que se refere a Gestão Participativa.

O Segundo objetivo tinha como meta realizar o levantamento dos autores com mais destaque nas publicações entre os estudos selecionados. Assim, foi apresentada a pesquisadora Ivana Cristina Barreto que teve duas publicações nos artigos analisados, indicando ser uma especialista sobre o tema.

O terceiro objetivo verificou que as metodologias mais utilizadas nos estudos. Onde neste sentido esta pesquisa retratou que em relação á metodologia dos trabalhos, a revisão bibliografica prevaleceu devido a coleta de dados por entrevista, pesquisa qualitativa e quantitativa sobre Gestão Participativa.

Já no quarto objetivo, apresentou as principais instituições e revistas de ensinos, onde apenas duas revistas se destacam nas publicações sobre a Gestão Participativa. Os dados foram levantados com base nas revistas de Ensino em que os autores estavam relacionados quando publicaram seu artigo científico, Revista Saúde e Sociedade e a Revista Estudos e Pesquisas em Administração.

O quinto e ultimo objetivo apresentou as áreas que se destacaram, que foram na saúde e na educação, isso deve-se ao fato que a Gestão Participativa nestes ambientes, todos tem o direito de propor melhorias e dar sua opinião dentro da organização.

Sendo assim, o presente estudo discutiu a questão da Gestão Participativa no contexto acadêmico, através da descrição de diferentes estudos publicados na CAPES, durante o período de 2011 a 2021. Onde este estudo limitou-se a realização de um estudo bibliométrico, mas a partir do mesmo, pode-se surgir novos estudos. Por tanto, nesse sentido, surge-se a realização de um novo estudo de caso envolvendo empresas da região das missões do Rio Grande do Sul, para verificar se as potencialidades e dificuldades destacadas nesses trabalhos divergem ou se assimilam com as características destacadas nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. Método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 120-135, nov. 2011.
- CARVALHO, W. **Gestão participativa na SEMCO Equipamentos: implantação e consolidação**. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.
- CAVALHEIRO, F. T. **Produção científica sobre teto de vidro: análise bibliométrica na base de dados do google acadêmico entre os anos 2010 a 2018**. 2019. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, J. S. **Uso do Portal de Periódicos da CAPES pelos alunos do Programa de Pós-Graduação em produtos naturais e sintéticos Bioativos**. 2010. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.
- ESPARTEL, L. B., BASSO, K., RECH, E. (2008, setembro) Co-Autoria em Marketing no Brasil: **uma Análise dos Artigos Publicados no Enanpad e no EMA entre 1998 e 2007**. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- FARIA, J. H. **Gestão Participativa: relação de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FEATHER, J.; STURGES, P. **International Encyclopedia of Information and Library Science**. Londres: Routledge, 2003.
- FERREIRA, C. P. V. *et al.* **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JUNQUILHO, G. S. **Ação Gerencial na Administração Pública: a reprodução de "raízes" brasileiras**. 2015. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG, 2015.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUCK, H. **A gestão participativa**. Série Cadernos de Gestão, v. 3, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2010.
- MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação**

do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARQUES, A. M.; SIMÕES, N. P. G. **Um estudo bibliométrico das teses e dissertações na área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

MATTOS, J. S. **Espiritualidade organizacional: revisão bibliométrica nos bancos de dados da Scielo e Google acadêmico de 2008 a 2018**. 2019. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

NETO, Mario Sacomano; FILHO, Edmundo Escrivão. **Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho**: Estudo da Mudança Organizacional em Quatro Empresas Industriais. *CGESTÃO & PRODUÇÃO* v.7, n.2, p. 136-145, ago. 2000

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica**. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

PINHEIRO, R. M. **Produção científica sobre catadores de materiais recicláveis: análise bibliométrica na base de dados Scielo entre os anos 2000 a 2017**. 2017. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUEZ, V. R. M. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SASSATELLI, C. **O que é o Capes?** Revista Quero. 2019. Disponível em: <https://querobolsa.com.br/revista/o-que-e-a-capes>. Acesso em: 22 jul. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP: Cortez, 200

SILVA, D. **Estudo bibliométrico sobre as Cooperativas de Crédito e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar na base de dados da Plataforma Scielo entre os anos de 2007 a 2017**. 2017. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2017.

SPLITTER, K.; ROSA, C. A.; BORBA, J. A. **Uma Análise das Características dos Trabalhos “Ditos” Bibliométricos Publicados no Enanpad entre 2000 e 2011**. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD. 2012.

STARK, P. **Mulheres no mercado de trabalho: estudo bibliométrico dos artigos publicados nos anais do ENANPAD entre os anos de 2005 a 2015**. 2017. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2017.

VIDAL, R. S. **Gestão Participativa**: Uma prática fundamental para o sucesso das organizações. Tec Hoje. 2013. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1662. Acesso em: 02 jun. 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed.reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. <URL> http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf. Acesso: 12 de Fevereiro de 2022.