



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Efeito da Gestão Participativa nos Processos de Tomada de Decisão – Caso do Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) no Período de 2017 e 2018

Pedro José Miguel

Maputo, Julho de 2019

Pedro José Miguel

Efeito da Gestão participativa nos processos de tomada de decisão: Caso do Instituto de Transportes e Comunicações - ITC no período de 2017 e 2018

Dissertação apresentada na FACED como requisito parcial à conclusão do Mestrado em Administração e Gestão da Educação (AGE).

Orientador

Doutor Octávio José Zimbico

Maputo, Julho de 2019

Comité de Júri

(Presidente do Júri)

Examinador Externo

Supervisor
(Doutor Octávio José Zimbico)

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Pedro José Miguel**, declaro por minha honra que esta Dissertação Científica é da minha autoria, e que, nunca foi apresentada para obtenção de qualquer grau académico, seja nesta Universidade ou em qualquer outra instituição de ensino superior, e que o seu conteúdo é original e que resultado do trabalho de pesquisa por mim realizado desde finais de 2017.

Maputo, Julho de 2019

(Pedro José Miguel)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a esses incríveis homens e incansáveis mulheres que me acolheram de braços abertos, sem reservas, e fizeram da UEM – Faculdade de Educação a minha segunda família, mudaram minha história e tornaram esse sonho de ser mestre uma realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela conquista e pelo necessário e indispensável, exercício de fé e paciência que diariamente me concedeu mesmo não conseguindo ir adorá-lo pelo menos nos domingos na casa da fé por causa do volume trabalho que realizo.

A minha família e amigos por me apoiarem e, sobretudo, perdoarem minhas longas ausências sem me deserdarem. Aceitaram me ter pela metade e por vezes ficar dias e noites sem me ver. Aos meus pais José Miguel Mendes em memória e Joaquina Jaime Guiamba que me deram a vida e lutaram para me ver formado e realizado. A estes vai o meu agradecimento primordial. A Cândida Macuácuá e Estrela Munjovo mães de Gerson, Jesualdo Geovana e Jú por terem sido uma força motriz para a minha insistência e persistência até terminar o curso vai para estes um agradecimento especial pois, sem esta maravilhosa e linda família não teria sido possível o sucesso que colho hoje.

Aos meus docentes do mestrado na UEM – Faculdade de Educação e os de licenciatura no ISDB devo agradecer bastante pois, me indicaram o caminho para o mundo acadêmico.

Quase a terminar, agradeço do fundo do coração as figuras de Doutor Octavio Zimbico e Dr. Bruno Morais por terem sido meus supervisores pacientes na licenciatura e mestrado respectivamente.

Por fim, concluo agradecendo os meus companheiros de trincheira nos locais de trabalho no ITC, ISDB, ISGN & ISEDEF e aqui o meu destaque vai para Dr. Augusto Mbazo e Dra. Isabel Santos pelos ensinamentos e partilha de experiência.

A transformação não acontece por grandes feitos, o que muda o mundo são as pequenas coisas! É o nosso cuidado com os pequenos detalhes do dia-a-dia que fazem a diferença (Wilson Risolia).

RESUMO

Este trabalho tem como objectivo geral analisar o efeito da participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão com vista a melhorar o desempenho organizacional do Instituto de Transportes e Comunicações. Através dele procuramos responder a questão de partida que originou o título desta pesquisa “*Até que ponto a gestão participativa contribui nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações no período entre 2017 e 2018?*”. Esta temática mostra-se de grande relevância uma vez que prova que as organizações que envolvem os seus colaboradores nos processos decisórios desfrutam de grandes vantagens. Já as organizações que resistem a mudanças, tem tido mais conflitos e pouca produtividade. Por isso, o trabalho sublinha a relevância da gestão participativa, seja para os colaboradores e seus dirigentes, seja para empresas/organizações e seus fornecedores assim como para a relação entre as organizações/empresas e seus clientes. Portanto, o nosso estudo decorreu no Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) onde estudamos as relações de trabalho entre gestores, docentes, técnicos administrativos e estudantes. Desenhamos três objectivos específicos a saber: Identificar os problemas frequentes decorrentes do não envolvimento de todos nos processos decisórios; Descrever o nível de participação dos colaboradores nos processos decisórios; e por último Comparar os resultados (nível) de participação dos colaboradores e estudantes do Instituto de Transportes e Comunicações e o nível ideal de participação dos colaboradores recomendado pela literatura. Usamos uma metodologia predominantemente quantitativa, devido ao tipo de dados e à forma como os dados foram analisados e interpretados a base de tabelas e gráficos do Excel e SPSS. Tivemos uma amostra probabilística e representativa seleccionada de forma aleatória e composta por cerca de quinhentos (500) indivíduos. Deste estudo, conclui-se que a gestão participativa numa organização/empresa garante por um lado a eficácia do processo de tomada de decisão e reduz por outro, erros de decisões não consensuais.

Palavras-chave: Gestão; Gestão participativa; Tomada de decisão.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the effect of employee participation in decision-making processes in order to improve the organizational performance of the Institute of Transport and Communications. Through it we tried to answer the starting question that gave rise to the title of this research "To what extent does participation management contribute to the decision-making processes at the Institute of Transport and Communications between 2017 and 2018?". This topic is of great relevance once it proves that the organizations that involve their collaborators in the decision-making processes enjoy great advantages. Organizations that resist change have had more conflict and little productivity. Therefore, the work underlines the relevance of participatory management, whether for employees and their managers, or for companies / organizations and their suppliers as well as for the relationship between organizations / companies and their clients. Therefore, our study was conducted at the Transport and Communications Institute (ITC) where we studied the working relationships between managers, teachers, administrative technicians and students. We have drawn up three specific objectives: Identify the frequent problems arising from not involving everyone in the decision-making process; Describe the level of employee participation in decision-making processes; and finally compare the results (level) of participation of employees and students of the Institute of Transport and Communications and the ideal level of employee participation recommended by the literature. We used a predominantly quantitative methodology, due to the type of data and the way the data were analyzed and interpreted based on Excel and SPSS tables and graphs. We had a probabilistic and representative sample randomly selected and composed of about five hundred (500) individuals. From this study, it can be concluded that participatory management in an organization / company guarantees, on the one hand, the effectiveness of the decision-making process and reduces, on the other hand, errors of non-consensual decisions.

Keywords: Management; Participative management; Decision making.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - COMPARAÇÃO ENTRE MODELOS	24
Tabela 2 - Universo	52
Tabela 3 - Caracterização da amostra.....	54
Tabela 4 - Género	58
Tabela 5 - Faixa etária	59
Tabela 6 - Grau de instrução.....	60
Tabela 7 -Tempo de ligação com o ITC	60
Tabela 8 - Resumo de Caracterização dos respondentes	61
Tabela 9 - Tabela resumo das respostas da entrevista	64
Esquema 1 - Gestão sob varias perspectivas	20
Esquema 2 - PRINCIPAIS TIPOS DE DECISÕES	28
Esquema 3 - ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO	34
Esquema 4 - Modelo de Grau de Participação	36
Esquema 5 - INTERFACES DE ORGANIZAÇÕES PARTICIPATIVAS	43

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Falta de uso de gestão participativa nas instituições/ organizações	65
Gráfico 2 - Existência de problemas laborais no ITC	66
Gráfico 3 - Ambiente favorável para a prevenção dos conflitos laborais	67
Gráfico 4 - Importância do uso da gestão participativa.....	68
Gráfico 5 - Nível de participação dos intervenientes nos processos decisórios	69
Gráfico 6 - Importância da participação dos intervenientes nos processos decisórios.....	70
Gráfico 7 - Importância da utilização das ferramentas de gestão no ITC para a satisfação dos colaboradores.....	70
Gráfico 8 - Importância do modelo de gestão participativa como incentivo para a participação dos colaboradores	72
Gráfico 9 - Desafios do ITC com vista a melhoria do modelo de gestão.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE – Administração e Gestão da Educação

FACED – Faculdade de Educação

ISDB – Instituto superior Dom Bosco

ISEDEF – Instituto Superior de Estudos de Defesa

ITC – Instituto de Transportes e Comunicações

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

ÍNDICE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO	I
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO	I
PEDRO JOSÉ MIGUEL	I
MAPUTO, JULHO DE 2019	I
DECLARAÇÃO DE HONRA	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE GRAFICOS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	9
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 OBJECTIVOS DA PESQUISA	14
<i>1.4.1 Objectivo Geral</i>	14
<i>1.4.2 Objectivos específicos</i>	14
1.5 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS PRINCIPAIS CONCEITOS	17
2.1.1 Gestão	18
2.1.2 Gestão Participativa	20
2.1.3 Tomada de decisão (ou processo decisório)	25
2.2 EFEITOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA TOMADA DE DECISÕES: UMA REVISÃO DA LITERATURA	29
2.2.1 Etapas da Gestão Participativa	29
2.2.2 Evolução da Gestão Participativa	30
2.2.3 Efeito da Gestão Participativa nas Organizações	32
2.2.4 Níveis de Participação dos Colaboradores na Tomada de Decisão	35
2.2.5 Problemas Resultantes da não Participação dos Colaboradores nos Processos de Tomada de Decisão	38
2.2.6 Vantagens e Desvantagens da Gestão Participativa	39
CAPITULO III: METODOLOGIA	50
3.1 TIPOS DE PESQUISA	50
3.1.1 Quanto à natureza	50

3.1.2 <i>Quanto à Finalidade</i>	50
3.1.3 <i>Quanto à Forma de Abordagem</i>	50
3.1.4 <i>Quanto aos Procedimentos</i>	51
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	52
3.2.1 <i>Universo</i>	52
3.2.2 <i>Amostra</i>	53
3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA RECOLHA DE DADOS	54
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	55
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	56
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DADOS	58
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	58
4.1.1 <i>Género</i>	58
4.1.2 <i>Faixa etária</i>	59
4.1.3 <i>Grau de instrução</i>	59
4.1.4 <i>Tempo de ligação com ITC</i>	60
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	62
4.2.1 <i>Apresentação e análise dos respondentes a entrevista (gestores)</i>	62
4.2.2 <i>Interpretação dos resultados</i>	65
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO	65
CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	74
5.1 CONCLUSÃO	74
5.2 LIMITAÇÕES	76
5.3 RECOMENDAÇÕES	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
APÊNDICES	83
ANEXOS	92

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1. Introdução

O presente trabalho analisa o efeito da gestão participativa no processo de tomada de decisão nas instituições com enfoque no Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) uma instituição de ensino no período de 2017 e 2018.

Silva (1999, p.99), indica que desde os anos 1990, a gestão participativa, tem sido vista como a arma secreta e estratégica para garantir um clima saudável dentro da organização. Normalmente uma organização que valoriza a inclusão dos colaboradores nos processos de tomar decisão, tem tido menores conflitos laborais e maiores ganhos quando comparado com outras organizações da mesma dimensão mas com concentração e centralização de poder na gestão do topo.

Apesar de estudos feitos indicarem a tendência de empresas aderirem a este tipo de gestão, muitas são aquelas que persistem no modelo de gestão tradicional onde as decisões são tomadas pelos gestores de topo, excluindo os colaboradores por acharem ser subordinados e que não devem conhecer os detalhes da empresa.

A gestão participativa tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada as pessoas que nele trabalham, já que um dos axiomas gerenciais actuais consiste no facto de os indivíduos constituírem o factor fundamental entre as empresas. A motivação que os envolve passa a ser uma técnica estratégica, uma vez que pode aumentar a produtividade, consequentemente de lucratividade e rentabilidade da organização.

Podemos afirmar que recursos humanos têm sido uma preocupação constante da gestão das organizações, uma vez que a boa gestão participativa dos mesmos se traduz no diferencial que alavanca os bons resultados. Para trabalhar o capital humano de modo a maximizar o seu desempenho é necessário que os indivíduos se sintam motivados, incluídos e satisfeitos com aquilo que fazem, pois, só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas actividades e perseguirão os seus objectivos com maior eficácia. A participação assume-se, assim, como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem numa organização (Daniel, 2005, p.11).

Nesse sentido, as empresas que não souberem aderir a este modelo de gestão, arriscam-se a existência de conflitos laborais entre o seu pessoal, que poderão estar sujeitas a diversos contratemplos, tais como: ter reduzido a sua participação no Mercado, não desenvolver novos produtos, ter arranhado sua imagem perante o público-alvo, prejudicar o clima organizacional que, segundo Chiavenato (1991, p. 323) “ constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização.

Já o autor Cabo Verdiano Fernandes (2011), refere que o envolvimento manifesta-se, em geral, nas organizações democraticamente administradas na participação dos trabalhadores na elaboração dos planos estratégicos, definição dos objectivos, políticas, metas, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação, no controlo da execução e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente.

E por fim podemos ver que no nosso país, “o mecanismo da gestão centralizada do Estado em Moçambique aliado aos erros de estratégia da socialização do campo para promover o desenvolvimento local, regional e nacional, fez com que a capacidade real de participação dos atores sociais neste processo fosse raramente abordada até hoje. É bom lembrar que o sítio africano contém uma “caixa preta”, na qual se encontram: mitos fundadores, crenças, percursos, sofrimentos, conhecimentos, revelações e experiências de cada grupo humano. Porém o crescimento económico que é almejado pelos especialistas em desenvolvimento, encontra-se limitado pelos hábitos e costumes do sítio que busca um equilíbrio localizado, partindo-se do pressuposto de que o *homo situs* é um indivíduo colectivo sem ser colectivizado” (Nguiraze e Aires, 2011).

1.1 Contextualização

Como afirma Souza (2009), “o homem interpreta o mundo e interage com a realidade física e social em que está inserido a partir de valores, representações e padrões de relação culturalmente assimilados. A ciência cria paradigmas para descrição e explicação dos fenómenos e, assim, possibilita a predição e o controle de diferentes processos de transformação. Com a Física newtoniana, prevalece o paradigma mecanicista. De certa forma, por ter chegado a explicações e equações relativamente simples, a Física torna-se uma espécie de matriz para as demais ciências

embrionárias. O taylorismo ou "administração científica" concebe as organizações (fábricas) como grandes máquinas e os trabalhadores como extensões das máquinas que as integram. O paradigma burocrático é a tradução da concepção mecanicista para a administração pública”.

Mas para Motta (2001), “os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base. A eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. Os recursos humanos são determinantes, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos. A vontade e a capacidade dos agentes organizacionais, em última instância, configuram uma cultura organizacional de desenvolvimento, estagnação ou regressão”.

A demais, o autor explica que a implementação de políticas requer o desenvolvimento de capacidades nos dirigentes encarregados de traduzir os princípios e directrizes emanados dos órgãos centrais, possibilitando assim sua adequação às necessidades, expectativas, potencialidades, facilitadores e dificultadores que caracterizam um dado cenário institucional.

A gestão participativa é tratada na perspectiva de obtenção de informações confiáveis e relevantes para a tomada de decisão. A gestão é vista como o conjunto de possibilidades que a organização dispõe para conciliar os objectivos individuais com os objectivos organizacionais, como intersecção entre os dois conjuntos que possibilita a socialização dos mecanismos.

1.2 Formulação do problema

De acordo com Rego (1998, p.56), a gestão participativa é vista como um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da gestão, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário.

Assim recomenda-se a gestão do estilo participativo nas organizações como forma de estimular a participação dos empregados, através de comissões de fábrica, células de produção, equipas de qualidade, grupos de melhoria contínua e outras formas mais recentes de participação em busca

de equipas auto-motivadas e auto-gerenciadas, como por exemplo, o “Empowerment” (Chiavenato, 1999 p.55)

O processo de institucionalização da participação se dá num contexto marcado pela convivência contraditória entre um aparato jurídico-institucional aparentemente compatível com uma sociedade democrática moderna e práticas políticas de “carácter tradicional”, patrimonialistas e clientelistas (Andrade, 2009). Por exemplo, em Moçambique há ainda um hiato profundo entre normas e práticas, e a superação deste depende, em grande medida, da postura política dos governantes, da sua adesão a um modelo de gestão que amplie a esfera do espaço público para a participação da sociedade, inclusive como um mecanismo de controlo das acções do governo (Guiraze e Aires, 2011).

Assim sendo, podemos afirmar que a gestão participativa é uma teoria de gestão de pessoas, que dá ênfase à sua capacidade de autonomamente tomar decisões e resolver problemas, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade da empresa, e levando a maior satisfação e motivação no trabalho, já que os intervenientes são envolvidos nos processos de decisão.

Deste modo, fica claro que gerir de forma participativa, consiste em delegar e receber inputs sobre as decisões que determinam o rumo da empresa, procurando esses inputs entre os colaboradores, os clientes, os fornecedores e outros *stakeholders*, tendo como meta que todos contribuam para o desempenho da organização. Neste modelo, tornam-se críticas a liderança, a autonomia e a responsabilização pelos resultados alcançados, visto que cada um é responsável pelo seu comportamento e desempenho.

A filosofia básica do modelo de gestão participativa é a busca do comprometimento individual com os resultados ou com a missão da empresa, através de processos decisórios consensuais e de trabalho em equipas. De maneira abrangente, gestão participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação de todos no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da gestão das organizações.

No entanto tem se verificado nos nossos dias a resistência à mudanças por parte de algumas instituições que continuam a usar o modelo de gestão tradicional baseado na centralização e concentração do poder nos gestores do topo, havendo assim a exclusão assinalável dos colaboradores nos processos decisórios o que tem resultado em conflitos laborais, letargia dos

colaboradores, falta de motivação ou desligamento dos colaboradores nessas instituições, o que leva a questionar:

- *Até que ponto a gestão participação contribui nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações no período entre 2017 e 2018?*

1.3 Justificativa

A escolha deste tema para pesquisa mostra-se de grande importância pois, os resultados obtidos nesta pesquisa irão contribuir para o fortalecimento do debate académico e científico visto que poderá servir de base de consulta para os futuros investigadores e/ou poderá criar ansiedade para os outros aprimorarem o tema em outras vertentes.

Em segundo lugar, com este trabalho o pesquisador espera crescer Académico e profissionalmente pois, irá colocar um produto que possa ajudar os outros e a instituição que serviu de campo de recolha de dados a entender em que caminho está e por fim levantará vontade de o autor continuar a investigar este assunto em outras instituições.

Em terceiro lugar, as possíveis propostas de soluções do problema em questão, podem trazer contributo para as organizações de todos os níveis e ramos de actividade e para o debate teórico uma vez que neste trabalho faz-se o cruzamento de vários autores que escreveram sobre o assunto com vista a se medir o grau de aplicabilidade do tema no contexto real moçambicano e da instituição analisada em particular.

Apesar de o pesquisador fazer parte do problema, este não interferiu nos resultados desta pesquisa uma vez que analisou as respostas colhidas no terreno evitando fazer juízos prévios. Apesar de haver conflitos de interesse entre o pesquisador e o problema, o estudo considera-se válido pois, o pesquisador não interferiu nos resultados obtidos. Esta posição é secundada por Cupani (1989), ao afirmar que *“A objectividade científica assim entendida inclui uma dimensão ética: espera-se que o investigador seja sempre honesto e escrupuloso, sincero consigo mesmo e com os demais, humilde para reconhecer limitações e erros, corajoso para defender suas ideias. Espera-se também dele que seja independente de autoridades, ao mesmo tempo que considere*

sua contribuição ao saber como património de todos. Tais virtudes têm uma função técnica, porquanto supõe-se que a sua não-observância prejudica e até impossibilita a objectividade científica, tarefa eminentemente colectiva. Por último, observa-se que a objectividade assim concebida tem um carácter normativo: refere-se a como a Ciência deve ser cultivada para ser eficaz. Esboça um ideal, ao qual se presume todavia que a Ciência real sempre corresponde em alguma medida”.

E por fim, podemos dizer que o tema mostra-se ser de importância para o Instituto de Transportes e Comunicações (ITC), pois, os resultados obtidos poderão ajudar os dirigentes da instituição e seus colaboradores a entender a actual realidade (nível de participação) de todos os intervenientes no processo de tomada de decisões e a partir daí definir os possíveis rumos visando garantir o compromisso e comprometimento de todos com a causa da instituição que lhes acolhe.

1.4 Objectivos da pesquisa

Partindo de pressuposto de que objectivos são resultados quantitativos ou qualitativos que a organização precisa alcançar num prazo determinado, no contexto do seu ambiente para concretizar a sua visão de futuro e cumprir sua missão. Deste modo, para garantir o sucesso desta pesquisa foram desenhados quatro (4) objectivos sendo um geral e três específicos que mais tarde foram transformados em questões para facilitar o alcance dos resultados. A seguir, apresentamos os objectivos de pesquisa.

1.4.1 Objectivo Geral

- Analisar o efeito da gestão participativa nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações no período de 2017 e 2018.

1.4.2 Objectivos específicos

- Identificar os problemas frequentes, resultantes da participação ou não de todos os colaboradores do Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) nos processos de tomada de decisão no período de 2017 e 2018;

- Descrever o nível de participação dos colaboradores do Instituto de Transportes e Comunicações nos processos de tomada de decisão nos últimos dois anos;
- Comparar os resultados (nível) de participação dos colaboradores do Instituto de Transportes e Comunicações e o nível ideal de participação dos colaboradores recomendado pela literatura.

1.5 Questões de investigação

- Que problemas laborais resultaram da participação ou não de todos os colaboradores e estudantes do Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) nos processos de tomada de decisão?
- Qual foi o nível de participação dos colaboradores e estudantes do Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) nos processos de tomada de decisão nos últimos dois anos?
- Que conclusão se pode tirar, ao se comparar a participação dos colaboradores e estudantes do ITC nos processos de tomada de decisão com o modelo recomendado pela literatura?

1.6 Hipóteses

H1: A Gestão participativa contribuiu nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações no período de 2017 e 2018.

H2: A Gestão participativa não contribuiu nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações no período de 2017 e 2018.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este estudo está subdividido em cinco capítulos. No capítulo 1 apresentamos a contextualização do trabalho, delimitação do tema, apresentamos o problema identificado com a respectiva pergunta de partida, a justificação do tema, os objectivos da pesquisa (geral e específico) e as questões de pesquisa.

No Capítulo 2, são apresentados e discutidos os pressupostos teóricos que embasam esta pesquisa, subdivididos em quatro partes. Na primeira delas, apresentamos a ideia geral deste capítulo. Em seguida, definimos e discutimos as palavras-chave socorrendo-se de outros autores que escreveram sobre a temática em estudo, por fim, apresentamos o relato dos títulos que serviram de suporte teórico metodológico para este trabalho.

No Capítulo 3, descrevemos os aspectos metodológicos que constituíram esta pesquisa, tais como o contexto da pesquisa, tipo de pesquisa, o universo e amostra, os instrumentos de colecta (questionário e entrevista), considerações éticas e os procedimentos realizados para a análise dos dados.

No capítulo 4, discutimos e analisamos os dados obtidos através dos instrumentos de colecta e procuramos responder as quatro questões de pesquisa, mencionadas anteriormente, através dos resultados encontrados. Esse capítulo está assim constituído: iniciamos com caracterização dos respondentes, em seguida a apresentação e discussão dos resultados da entrevista feita aos gestores da instituição e do questionário colocado aos outros respondentes (Docentes, técnicos administrativos e estudantes) e por fim apresentamos a interpretação das respostas recolhidas.

No capítulo 5, apresentamos as conclusões tiradas, as limitações encontradas no decurso do trabalho e as respectivas recomendações.

Finalmente apresentamos as referências bibliográficas que serviram de suporte para a realização da pesquisa.

Apresentamos, a seguir, o capítulo 2, que trata dos pressupostos teóricos que alicerçaram este trabalho.

CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta e discute a revisão da literatura sobre o efeito da gestão participativa no processo de tomada de decisão nas organizações com destaque para o Instituto de Transportes e Comunicações (ITC). O objectivo é construir uma base teórica sobre a gestão participativa e seus efeitos nas organizações. Assim, começamos por apresentar as definições dos principais conceitos, em seguida os fundamentos da gestão participativa e a sua relevância tanto para os gestores assim como para os colaboradores em geral. Por fim apresentamos as vantagens e o efeito deste modelo de gestão.

2.1 Definição operacional dos principais conceitos

A administração como ciência, tem seu surgimento no período da Revolução Industrial, com o surgimento de modelos de produção em larga escala e a necessidade de análise, consultoria e supervisão dos diferentes processos que ocorrem na organização. Com isso, e o decorrer do tempo gerando mudanças no contexto organizacional e social, ocorre o surgimento dos Modelos de Gestão.

Já a administração ou gestão participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações (Rego, 1998, p.56).

Esse método permite a manifestação dos funcionários em relação ao processo de administração da empresa de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, buscando sempre agregar mais valores às funções e pessoas dos quais participa.

Para o presente trabalho, gestão participativa pode ser entendida como um processo cíclico que se caracteriza por inclusão de todos os intervenientes de um processo de gestão e tem como finalidade de garantir que cada colaborador se sinta dono da organização/empresa e que sem a eficiência dele, os objectivos organizacionais podem ficar afectados com consequente redução da produção e produtividade empresarial.

2.1.1 Gestão

O conceito de gestão tem cada vez mais ganhado espaço no contexto da geral e não foge a regra para Moçambique. Tanto em lugares teoricamente próprios, aqueles afectos ao ideário empresarial, quanto em releituras ampliadas, englobando aspectos outros que vão desde espaços dentro das organizações, até a inclusão de novas organizações, como no caso específico da gestão do universo escolar.

Discutir essa questão exige compreender, de uma maneira geral, quais bases sustentam esse conceito. Sobre o mesmo Ferreira (2004) destaca que gestão “significa tomada de decisões, organização, direcção. Relaciona-se com a actividade de impulsionar uma organização a atingir seus objectivos, cumprir suas responsabilidades”. A autora continua a discussão a partir dos trabalhos de Cury (2002) e há relação directa com os processos de tomada de decisão,

[...] à compreensão de gestão como tomada de decisões vale acrescer a contribuição de Cury (2002), quando salienta que este termo também provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, que significa: levar sobre si, chamar a si, exercer, gerar. Assim como em um dos substantivos derivados deste verbo, gestatio, ou seja, gestação, percebe-se o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. “Da mesma raiz provém os termos genitora, genitor, germen. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa humana (Ferreira, 2004, p. 1242).

A Gestão se baseia nas funções evidenciadas por Fayol, que são: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar, no ambiente organizacional. Com isso, formula-se o conceito de Modelo de Gestão como uma ferramenta que se baseia em análises e experiências anteriores para elaborar métodos de como administrar, aplicando-os na organização mediante sua necessidade e adaptando-os à sua cultura e processos. (Oliveira, 2004, p.33)

Tendo por referencial o conceito de gestão sob a óptica dos processos decisórios, acrescentamos à discussão os aspectos postos pelo Ministério da Saúde do Brasil e que foi citado por Silva (2013) no redesenho de sua sistemática, na qual a gestão é vista como acção humana intencional,

[...] a gestão é um campo de acção humana que visa à coordenação, articulação e interacção de recursos e trabalho humano para a obtenção de fins/metast/objectivos. Trata-se, portanto, de um campo de acção que tem por objecto o trabalho humano que, disposto sob o tempo e guiado por finalidades, deveria realizar tanto a missão das organizações como os interesses dos trabalhadores (Brasil, 2009, p. 14).

Por fim o estudo destaca a necessidade de não entender as relações postas de um modo ideal, em que não residem conflitos entre interesses individuais e organizacionais, evitando assim encarar de modo simplista e ingénuo uma relação complexa margeada por conflitos de interesse e poder,

[...] o trabalho humano é composto por contradições, apresentando-se, ao mesmo tempo, como espaço de criação e de repetição; espaço de exercício da vontade e acção pelo constrangimento de outrem; trabalho para si e trabalho demandado do outro, encarnado em sujeitos e colectivos que portam necessidades (sempre sócio históricas). Assim, é ilusão pensar que se trabalharia sempre a favor dos interesses e das necessidades dos agentes imediatos do trabalho. Trabalhar resulta, pois, da interacção de elementos paradoxais, os quais determinam tanto a sua realização como sentido, quanto como alienação para seus agentes (Brasil, 2009, p. 15).

Já Abranches (1993, p.5) apresenta a definição de **gestão** como sendo o processo que envolve aspectos tais como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar as actividades duma empresa.

Para Gomes citado por Robbins (1994, p.77), **gestão** é determinar objectivos e estratégias, afectar recursos (materiais, financeiros, humanos), de modo eficiente e de acordo com as prioridades, determinar modos de melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da unidade organizacional.

Ansoff (1994) apud Piazza (2006) citados por Silva (2013) agrega à discussão um carácter conceitual técnico, destacando que pensar em gestão necessariamente nos leva a reflectir sobre as relações, orientações e determinações activas do caminho a ser tomado por uma organização na busca de seus objectivos, englobando um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras actividades próprias da administração. O autor continua sua discussão da complexidade desse processo a partir da obra de Reed (1989), observando as três principais perspectivas que pontuaram as últimas 3 décadas, conforme figura a seguir.

Neste caso, podemos entender que gestão é a combinação de das funções de administração (planeamento, organização, coordenação, direcção e controlo) visando alcançar objectivos previamente delimitados pela organização. Neste processo de gestão, deve haver a articulação saudável dos três níveis de gestão (níveis estratégico, tático e operacional), pois é através destes níveis que há uma intercalo de todos os colaboradores visando alcançar objectivos comuns e de interesse organizacional.

Esquema 1 - Gestão sob varias perspectivas



Fonte: Junquilha, 2011 citado por Silva (2013)

Deste modo e de acordo com o esquema 1, podemos afirmar que não é possível falar de gestão, sem falar dos processos produtivos, empresa, fornecedores, clientes. Sendo assim, todos os autores concidem nas suas abordagens uma vez que enfocam empresa e seus actores fundamentais, embora Gomes parece ir mais além porque, não se limita em falar apenas dos cinco pilares básicos de gestão mas sim inclui também os recursos humanos que é indispensável para para o funcionamento de qualquer organização.

Para terminar, o autor Bussmann (2009, p.41) citado (Guimarães 2010) refere que administrar é agir de modo a combinar adequadamente o uso de recursos disponíveis para atingir um objectivo ou conjuntos de objectivos. O autor conclui dizendo que “gestão ou administração é o conjunto de normas e funções cujo objectivo é disciplinar os elementos de produção e submeter à produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira”.

2.1.2 Gestão Participativa

A ação gestora intencional enquanto processo sistematizado de gerenciamento e coordenação, por sua natureza específica, existe dentro de um contexto de relações de poder

e conflitos delas decorrentes em face de um objetivo institucional comum, ou seja, tem como universo a missão daquele grupo, empresa ou instituição na qual se insere (Silva, 2013).

Falar de gestão participativa é falar dum tema que começou a ser estudado a bastante tempo com o surgimento dos primeiros pesquisadores de gestão com destaque para Frederic Taylor e Henry Fayol.

Brisol (2013) ao tratar dessa temática destaca o ideal da gestão participativa como opção de gestão relacionada a minorar conflitos e tensões, destacando que esse conceito tem seu primeiro registro no final do século XIX,

[...] foi Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical o precursor da gestão participativa, pois, em 1897 implantou o plano de participação nos lucros. Ele atraía os trabalhadores para que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro, com isso ganhou aliados que deram o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow. (BrisolL, 2013).

Para Santos (1999, p.54) ao tratar desta temática destaca que a democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. Diante do que a autora coloca, é necessário diferenciar a democracia da participação pois os termos embora semelhantes devem ser devidamente tratados pois não são necessariamente a mesma coisa. Mais adiante, o autor explica que existem gestores que garantem o uso da democracia na escolhas duma alternativa concensual entre várias que o mesmo gestor criou sem consultar aos demais e que no fim pensa que houve envolvimento de todos.

No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática organizacional. Isso porque, “embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático. Neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação.

Ainda emergente, a gestão participativa tem como foco, nesse momento, amenizar conflitos por meio da participação dos trabalhadores nos processos decisórios imediatos, o uso dessa metodologia como instrumento que busca maior eficácia e controle sobre os processos de trabalho ganha maior espaço após a segunda guerra mundial e o advento de novas tecnologias

nos processos de produção. Faria (1987) apud Brisol (2013) destaca sobre esse período que “promover maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos. Esta é a estratégia de manutenção, reforço e, ou, ampliação do controle sobre o processo de trabalho” (Faria, 1987, p. 17 apud Brisol, 2013).

Bordenave (2002) citado por Brisol (2013) relaciona a participação à própria natureza humana, estabelecendo uma ligação direta entre esse conceito e as necessidades inatas do homem e sua satisfação,

[...] a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros (Bordenave, 2002, p.16 apud Brisol, 2013).

Brisol (2013) ao citar Kanaane²¹ (1999) assim situa o conceito de participação no contexto institucional e seus processos de trabalho,

[...] a participação é a inclusão das pessoas no processo de trabalho, e é primordial para se conseguir a integração homem e trabalho. Está relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão. Pois, participação é o ato de ter poder, estar envolvido ativamente, é a capacidade de influenciar ou de controlar uma ação que indica o grau de comprometimento das pessoas ou de um grupo sobre uma decisão organizacional (Brisol, 2013).

Segundo Robbins (2004, p.110), a democracia trata-se de uma forma de construir a liberdade e a autonomia de uma sociedade, aceitando como seu fundamento a diversidade e a diferença. “É uma ordem construída onde as leis, as normas e as instituições são criadas pelas mesmas pessoas que vão cumprir e proteger. Assim sendo, a democracia está associada à ideia da participação de toda sociedade em construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos.

Sousa (2012), ao tratar da participação, destaca o tema sob o viés da responsabilização, ressalta que trata de um processo lento e múltiplo, ao citar Pinto e Costa (2009) pontua que,

[...] segundo Pinto e Costa (2009), a implementação do modelo participativo é, no entanto, um processo lento, onde estão envolvidas a autonomia, a disciplina, a força de vontade, a colaboração e a união de todos. É importante ressaltar que a participação não se dá somente nas decisões e na participação dos lucros, mas principalmente na responsabilidade por seu próprio comportamento e desempenho (Sousa, 2012, p. 33).

Sousa (1995, p.60) salienta que quando se trata da **Gestão Participativa**, é preciso ver como um conjunto harmónico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar, visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

Ainda o mesmo autor, ao citar Drumond (1991), destaca ainda que o sucesso dessa iniciativa está vinculado essencialmente às pessoas e sua capacidade de acção colectiva,

Para se conseguir uma gestão participativa e eficiente, é necessários que se tenham sempre presente, alguns pontos básicos, como: aprender a aprender, inovar, criar visão compartilhada, planejar mudanças, análises organizacionais, colaboração ambiental e a potencialização de si e de outros, para que a gestão seja uma soma de esforços individuais e grupais em busca do aperfeiçoamento permanente da organização e de seus recursos humanos (Sousa, 2012, p. 33)

A gestão participativa, sob esse prisma, tem sua existência concretizada no diálogo sistémico e organizado de diferentes recursos sob condições flexíveis e normatização adaptável e, sobretudo, sob a tutela de gerentes com perfil integrado e mobilizador de toda equipa. Sobre esse último aspecto em especial Souza et al (2010) destacam que “Participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo.” (Souza et all, 2010, s/p).

Já Faria (2007, p.55), aborda gestão participativa como uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da gestão das organizações. Deste modo, para o autor, a gestão participativa é uma teoria de gestão de pessoas, que dá ênfase à sua capacidade de autonomamente tomar decisões e resolver problemas, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade da empresa, e levando a maior satisfação e motivação no trabalho. Gerir de forma participativa, consiste em delegar e receber inputs sobre as decisões que determinam o rumo da empresa, procurando esses inputs entre os

colaboradores, os clientes, os fornecedores e outros intervenientes, tendo como meta que todos contribuam para o desempenho da organização.

Para Bordenave (1995, p.56), a **gestão participativa** é vista como um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da gestão, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico - doutrinário.

A gestão participativa, conforme o discutido, revelou-se um modelo de gestão que baseado no diálogo e interacção entre os diferentes actores teve seu início na ideia de combate a tensões e minorar conflitos, evoluindo como instrumento de responsabilização e de soluções corporativas organizadas. É um modelo que considera a integração do indivíduo ao grupo de maneira produtiva e proactiva, buscando, em todos os níveis, soluções concretas, que somadas perseguem o ideal de continuidade nos processos de gestão com vistas a garantir qualidade no cumprimento da missão institucional.

Já o autor Teixeira rebate ao indicar que a tomada de decisão implica sempre um determinado grau de certeza e de riscos associados, ou seja, "... as decisões tomadas por qualquer gestor se situam sempre num ponto dum intervalo contínuo entre a certeza e a incerteza.", o grau de certeza ou incerteza está relacionado com a informação, na posse do decisor em cada momento, em caso de elevado grau de incerteza, o decisor incorre numa situação de risco percebido, para o autor, em qualquer circunstância por mais informação disponível, a tomada de decisão é sempre caracterizada pela incerteza, envolvendo sempre riscos associados, esta noção embate, precisamente no próximo ponto da revisão da literatura, em que uma aplicação sob via de um processo na tomada de decisão ajuda a restringir riscos e incertezas. (Teixeira, 2010, p.81)

Tabela 1 - COMPARAÇÃO ENTRE MODELOS

SISTEMA DIRECTIVO	SISTEMA PARTICIPATIVO
Pouca liberdade para discutir problemas com superiores;	Processo de liderança criando confiança entre líderes/equipa;
Atitudes desfavoráveis em relação à empresa;	Motivação baseada na participação das pessoas

Informação de cima para baixo, distorcida e imprecisa;	Informação fluida, em diversos sentidos;
Processo de interacção limitado;	Alta interacção, com pessoas actuando nos objectivos;
Processo de decisão centralizado no topo da organização;	Processo decisório permeia toda a empresa.
Definição de metas no topo da empresa, sem participação de outros níveis;	Definição participativa de metas;
Controlo centralizado	Controlo disperso, baseado no autocontrolo;
Pessoas não se comprometem com as metas de desempenho	Metas elevadas de desempenho, aceitas por todos;

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

Como pode se verificar, o sistema directivo descarta o máximo a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão limitando se o topo a emitir ordens para base. Enquanto no modelo participativo o processo de liderança cria confiança entre líderes e os liderados e todos tem palavra no processo de gestão da empresa. Logo, o segundo modelo que apresentamos aqui na tabela, é onde incidiu a nossa pesquisa pois, com esta pretendemos mostrar o real efeito deste modelo nas empresas ou organizações.

2.1.3 Tomada de decisão (ou processo decisório)

A tomada de decisão tem sido um tema muito estudado por vários autores. Nas organizações a tomada de decisão é decisiva para o ser humano, dando-lhe um arbítrio fundamental para a sobrevivência do mesmo, assim como das organizações, é um processo genérico e dinâmico, é tão antigo como a formação de qualquer grupo humano (Bilhim, 2008 citado por Roxo, 2014).

Em torto da definição da tomada de decisão, destaca-se a nível nacional, as investigações de Bilhim (2008, p.307), tendo o autor sugerido conceptualmente:

A tomada de decisão não é mais do que um processo de escolha racional entre alternativas, tendo em vista metas específicas. Neste processo, o decisor deve analisar todas as alternativas possíveis, e escolher aquela que permite maximizar a acção face aos objectivos desejados.”, Sustenta ainda o mesmo autor, que a tomada de decisão é parte integrada na vida de qualquer organização, seja ela pública ou privada, sendo que “... a competência nesta área, mais do que outro tipo de competência, diferencia os gestores quanto à sua eficácia.”, a relevância

da tomada de decisão no contexto organizacional encontra-se desta forma ligada a boas ou más práticas de gestão. (Bilhim, 2008 p.191)

Ainda de acordo com o mesmo autor, não é consensual para aquilo a que deve corresponder uma boa decisão, para alguns autores uma boa tomada de decisão,

é uma escolha feita por consenso ...”, no entender de outros autores, uma decisão deve-se convencionar numa “... escolha que não provoca reacções desfavoráveis aos que são afectados por ela.”, ainda existe aqueles, que sustentam que deve ser, “... a escolha que oferece as melhores garantias de cumprimento do objectivo.”, esta diversidade de pontos de vista, acrescenta uma complexidade à temática que nós é entusiasmante, desta forma, fica claro que para o autor Bilhim, que: “...Não existe acordo geral e universal sobre o que é uma boa decisão, ou mesmo, sobre a melhor abordagem na tomada de decisão.”, porém, é possível estabelecer várias abordagens relativas à tomada de decisão, assim como identificar, quais as competências necessárias a boas prática na tomada de decisão por parte de decisores (Bilhim, 2008 p.191).

O autor termina trazendo uma abordagem prevalecente quanto à tomada de decisão, que seria de que a mesma deveria incidir sobre técnicas quantitativas como a estatística e a matemática, de acordo ao encontro da Escola Clássica da Administração, como já anteriormente discutida, o paradigma da tomada de decisão assim mudou, dando agora, um maior enfoque na decisão por si só, ou seja, reconhecendo nela uma multiplicidade de variáveis e de conhecimentos diversos, é neste contexto que Bilhim sustenta:

“É importante salientar que a decisão é um meio para atingir um fim, e não um fim em si mesma. O fim é, naturalmente, o resultado da escolha, ou seja, a obtenção do objectivo que esteve na base do processo de tomada de decisão. Para a compreensão interdisciplinar do processo de tomada de decisão, as ciências sociais – sociologia, psicologia e antropologia -, são tão importantes como a matemática e a estatística.” (Bilhim, 2008 p.191)

Este posicionamento de Bilhim é discutida por Barrett (2006), ao afirmar que a formulação das tomadas de decisão, estão profundamente correlacionadas com o crescimento do individuo na sociedade, a decisão tem como função essencial permitir ao indivíduo agir e actuar em determinadas circunstâncias, a tomada de decisão é então, influenciada por uma cultura partilhada com os restantes indivíduos de uma determinada sociedade, tendo por norma, crenças similares, à medida que o indivíduo vai evoluindo pelos vários estádios de crescimento e de maturação intelectual, fruto de vivências acumuladas, vai adaptando a sua visão do mundo, formulando um padrão nas decisões constantes, tendo sempre como contexto os processos incontornáveis do condicionamento cultural.

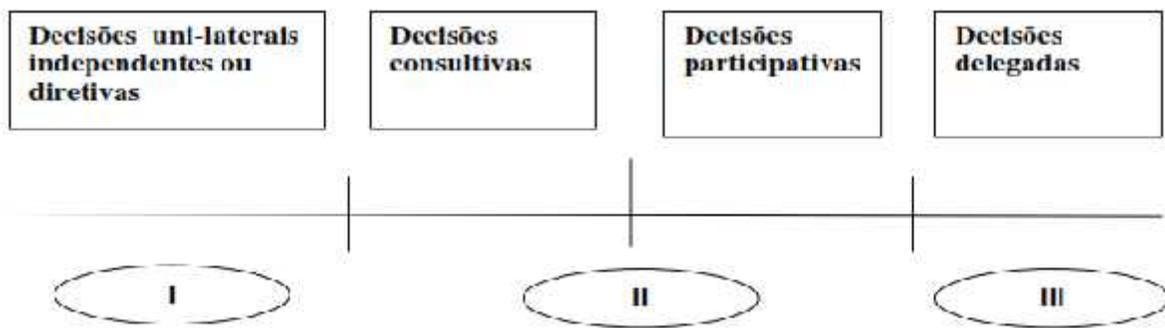
Ainda o mesmo autor rematou ao afirmar que quando necessitamos tomar decisões numa realidade de existência mais ampla ou global, com pessoas que passam por processos de condicionamentos culturais diferentes e não partilham das nossas crenças, então as crenças já não são um modelo válido para a tomada de decisão colectiva. Nestas condições, as nossas crenças separam-nos uns dos outros.” (Barrett, 2006, p.187)

E por fim o autor termina afirmando que, o espaço mental das tomadas de decisão, deve ser os valores, o que liberta-nos das crenças e diminui as amarras dos condicionalismos culturais. Ainda segundo Barrett (2006), estabelece que a tomada de decisão é baseada nas nossas crenças conscientes ou subconscientes, e as mesmas estão relacionadas com as satisfações das necessidades, sejam elas de carácter individual ou colectivas, crenças estas, que para o autor são geradas como reflexo do nosso condicionamento pessoal e cultural, que actuam a fim de melhorar a estabilidade e equilíbrio interno do indivíduo.

Para Peter Drucker (2001), as tomadas de decisão devem ser concentradas simplesmente naquelas que são realmente importantes para a organização, o decisor deve, encontrar variáveis constantes da situação em análise, uma decisão eficaz não deve ser rápida, sob pena em incorrer num raciocínio pouco rigoroso e de limitada maturação. Importa também distinguir, decisão de intenção, ou seja, uma decisão pode incidir numa mera intenção, a seguinte citação de Peter Drucker aborda precisamente esta questão;

O autor conclui dizendo que as pessoas eficazes sabem quando uma decisão deve-se basear em princípios e quando esta deve ser tomada devido aos méritos do caso e da pragmaticidade. Sabem que a decisão mais difícil é aquela entre o compromisso certo e o errado e têm de aprender a distinguir um do outro. Sabem que a iniciativa que mais consome tempo no processo não é a decisão, mas aplicá-la.” (Drucker, 2001, p.119)

Esquema 2 - PRINCIPAIS TIPOS DE DECISÕES



Fonte: Adaptado de Bordenave (1994)

A seguir apresentamos a explicação de cada tipo de decisão de acordo com o autor Bordenave (1994).

I - Directivas

- Tomadas por grupos/pessoas ou accionistas;
- Não esperam questionamentos;
- Não precisam de acordos de grupos/discussão;
- São tipicamente políticas, estratégicas ou técnicas;
- Participação não traria benefícios.

II – Consultivas ou Colaborativas

- Consultiva – consulta ao grupo/pessoas;
- Participativa – compartilhadas com grupos/pessoas;
- Tomada por gerentes ou grupos com autoridade e responsabilidade;
- Não pode ser imposta;
- Precisa de discussão;
- Aconselhamento;
- Não implica acolhida à sugestão;
- Gera conflitos e frustrações se não aceitas

III – Delegadas

- Tomadas por grupos/pessoas que recebem poder;
- Não precisam de aprovação superior;

- Tomadas por grupos potencializados (informações, maturidade, qualificação e atitudes p/ decidir).

No esquema acima apresentado pretendemos ilustrar a relevância das decisões tomadas sob varias perspectivas (directivas, consultivas e delegadas). As perspectivas que apoiamos são a consultiva ou colaborativa por estar directamente ligado ao tema em análise e por garantir maiores vantagens para as organizações no seu todo uma vez que tanto os colaboradores assim como os gestores se identificam com as decisões tomadas. Deste modo o sucesso e o fracasso serão partilhados por ambos os lados não havendo espaço para jogar culpa, pois a decisão foi consensual.

2.2 Efeitos da gestão participativa na tomada de decisões: Uma revisão da literatura

2.2.1 Etapas da Gestão Participativa

A ênfase nos sistemas (teoria geral dos sistemas de administração), para representar a **Gestão Participativa**, Santos (2001, p.34) indica que duas vertentes sustentam a gestão participativa, sendo estas a participação de todos e o comprometimento total com os resultados:

- A Participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. Porém, a participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão.
- O Comprometimento total com os resultados, garante a sustentabilidade e efectividade do Modelo de Gestão baseado na Verdadeira Gestão Participativa. Tal ênfase implica que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem perseguidos pela equipe, pela empresa e por todos.

Para Braverman (1987, p.123) antes de se implantar a Gestão Participativa numa empresa, é necessário harmonizar três etapas, sendo estas:

- **Os seus Sistemas** (produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros): se há conflitos de estilos diferentes de gestão entre estes sistemas, é difícil implantar a gestão participativa numa empresa;

- **Condições Organizacionais:** é preciso flexibilizar a estrutura organizacional, (com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis);
- **Comportamentos Gerenciais:** os gerentes serão os principais mobilizadores das pessoas para o processo participativo, o bom relacionamento de chefia com subordinados é o principal ponto da relação participativa.

Na perspectiva dos autores apresentados, podemos considerar que as etapas mencionadas pelo Braverman são na realidade imprescindíveis quando se trata de gestão em todos os sentidos e em gestão participativa em especial, embora parece faltar acrescentar comportamentos colaboradores, pois, as etapas apresentadas por ele somente enfatizam a organização.

2.2.2 Evolução da Gestão Participativa

Um dos momentos em que se assiste a uma aceleração no desenvolvimento de formas de gestão participativa situa-se nos finais da década de 60, até meados da década de 70, na Europa, onde, por efeito de movimentos políticos e sociais diversos, os trabalhadores e as suas organizações sindicais passam a reivindicar modalidades mais democráticas de gestão que levam à introdução de diversas formas de gestão em muitas empresas e a experiências autogestionárias (Rago, 1993 p.89).

Mas recentemente, já a partir da década de 80, tem-se assistido ao aparecimento de múltiplas propostas de estruturas e processos de participação, no quadro de uma profunda modificação dos princípios e métodos da gestão empresarial.

Entre estas estruturas e processos são de referir, segundo a caracterização que Demailly (1991, p.36), faz do tipo ideal de gestão participativa, nas empresas industriais,

Deste modo, a divisão de tarefas e funções que permitam manter, ao nível da pessoa, a coerência entre a escolha dos objectivos, os métodos, a organização, a execução e o controlo são premissas básicas para o autor. A seguir se apresenta as premissas consideradas pelo autor:

- Substituição de uma hierarquia de autoridade, por uma hierarquia de competências, de ajuda técnica e de animação de equipas;

- Criação de espaços de negociação sobre os objectivos do trabalho, a qualidade, a organização e as condições de trabalho, no quadro de modelos de decisão mista;
- Avaliação (e progressão na carreira) a partir das capacidades técnicas, mas também da implicação e do grau de participação, envolvendo neste processo os profissionais de base e a hierarquia;
- Criação de ilhas de produção através da autonomia e funcionamento colectivos, à volta de projectos contratualizados, e larga delegação de poderes de decisão;
- Utilização da preocupação pela qualidade, como forma de estabelecer relações entre as actividades concretas dos trabalhadores e as finalidades da empresa (criação de estruturas de participação, colectivos de trabalho, redes de comunicação, grupos de projecto).

Este desenvolvimento recente da gestão participativa ficou-se a dever, essencialmente, a dois tipos de factores:

- Por um lado, no domínio das teorias da administração e da análise organizacional, vários autores têm vindo a mostrar, com a sua reflexão teórica e com a sua investigação empírica, a importância dos indivíduos (da sua racionalidade, da sua autonomia e das suas estratégias) nas organizações. É neste contexto que hoje se fala dos actores organizacionais e da sua «racionalidade, das organizações como arenas políticas, da autonomia, estratégias e jogos relacionais dos actores, das dinâmicas da acção organizada.
- Por outro lado, no domínio das práticas de gestão empresarial tem-se assistido à influência crescente dos princípios e modelos japoneses, com a criação de dispositivos de desenvolvimento organizacional baseados na partilha de responsabilidades pelas equipas de trabalho; com o aparecimento dos círculos de qualidade como forma de associar voluntariamente os trabalhadores à resolução de problemas e ao processo de tomada de decisão; com o desenvolvimento do trabalho em equipa; com a co-responsabilização dos trabalhadores na elaboração dos projectos da organização e consequente comprometimento na sua execução.

Deste modo, é possível dizer que existe, hoje, um largo consenso quanto à necessidade de introduzir formas de gestão participativa nas organizações (públicas ou privadas, industriais ou

de serviços, lucrativas ou sem fins lucrativos), embora, como vimos, as motivações possam ser muito diversas.

Como se pode verificar no historial dos autores apresentados, a evolução da gestão participativa remota da dos anos 60, o que quer dizer que os colaboradores sempre sentiram que era preciso inclusão nos processos de tomada de decisão, pois, são eles a seiva da empresa. O homem colaborador não luta pelos lucros da empresa mas sim pela sua valorização e respeito, algo que o diferencia de outros recursos disponíveis na empresa.

Concluí-se com estes autores apresentados, que a administração participativa ou gestão participativa, faz parte de um modelo de Gestão disponível para os gestores que desejam potencializar as competências presentes nas pessoas que integram as organizações (capital humano). Não deve ser entendida como uma estratégia para reduzir o número de reclamações no ambiente de trabalho, ou actuar como um controlador de massa de operários ou colaboradores.

2.2.3 Efeito da Gestão Participativa nas Organizações

A Gestão Participativa busca criar estruturas descentralizadas, em que se faz necessário à sobrevivência da empresa, em que relacionamento cooperativo passa a ser uma ferramenta essencial para superar os conflitos internos nos processos produtivos e as mudanças nas relações do trabalho. A consciência individual e coletiva exige de seus gestores e demais pessoas da empresa visão de globalidade, isto é, saber o que sua tarefa significa na totalidade organizacional (Pedoveze, 2004 p.108).

Segundo Olveira (2004, p.44) destaca que na participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala que seja, vem sendo uma constante em uma série de modelos de gestão. Nos últimos tempos, porém, um conjunto de tendências paralelas tem fortalecido a adoção do modelo da Gestão Participativa. A democratização das relações sociais, o desenvolvimento de uma classe trabalhista, a elevação do nível educacional, a complexidade e a intensificação das comunicações são algumas das razões que justificam a adoção de um maior grau de envolvimento.

Ainda nesta senda, Pinto (2010, p.44) destaca que as organizações necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos colaboradores, possibilitando a valorização do potencial humano.

Com as ideias dos três autores, pode-se verificar que, a divisão rígida do trabalho deve ceder lugar a equipes multifuncionais, nas quais cada colaborador está preparado para cumprir tarefas variadas, significando assim, o fim da era mecanicista e o início da era humana. É através da participação que os colaboradores envolvem-se com os objectivos e resultados das empresas e sentem-se parte integrante do processo estratégico e produtivo.

Mas vale salientar, que é propósito da gestão participativa, substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade ao indivíduo de liberar seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos, Nesse tipo de gestão, a participação de cada pessoa é fundamental, pois todos são responsáveis por esta construção.

É nestes termos que os autores Schneckenberg & paula (2008, p.50) citados por Guimarães (2010) fazem a seguinte afirmação,

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipa, decidir sobre as acções que serão desenvolvidas analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma actuação consciente (Schnevkenberg & Paula, 2008, p. 50).

Nesse horizonte, a literatura sobre gestão participativa, de acordo com Luck (1998, p. 43), reconhece que:

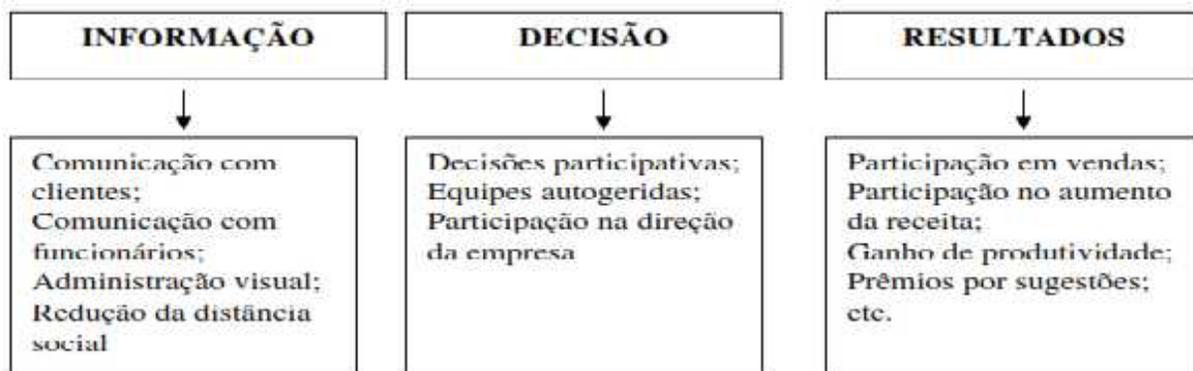
“A vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 70, os educadores e pesquisadores de todo o mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é possível para o Director solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, adoptaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a

organização ter sucesso, é necessário que os directores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho”.

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia.

Participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (Luck, 2009, p. 41).

Esquema 3 - ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

Com o esquema 3, realça a relevância da gestão participativa ao mostrar deve ser gerido o processo de tomada de decisão nas organizações que usam este modelo de gestão. Como se pode ver, no modelo de gestão participativa a informação deve ser efectiva e acessível para todos para que a decisão seja apoiada por todos e que os resultados esperados sejam cada vez mais positivas e acima de tudo eficazes.

2.2.4 Níveis de Participação dos Colaboradores na Tomada de Decisão

Segundo Robbins (2004, p.159), a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou colectividade, podem influenciar os destinos de uma organização. Assim, podem ocorrer três níveis totalmente interdependentes de participação a saber:

- **O nível económico** que diz respeito às relações de produção, especialmente às relações e aos processos de trabalho no que se refere à propriedade e à posse;
- **O nível político** – ideológico que diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato normativo.
- **O nível psicossocial** que diz respeito às relações entre os sujeitos sejam estes individuais ou coletivos, inserido nos processos produtivos e políticos.

Bordenave (1994, p.33) declara que é fundamental no processo de participação, o grau de controle dos membros nos níveis de decisões em um grupo ou organização. Esses graus de participação demonstram de que forma a vontade decisória de determinada organização é resolvida. Os níveis que incluem do mais alto ao mais baixo são:

Nível 1: Formulação da doutrina e da política da instituição;

Nível 2: Determinação dos objectivos e estabelecimentos de estratégias;

Nível 3: Elaboração de plano, programas e projectos;

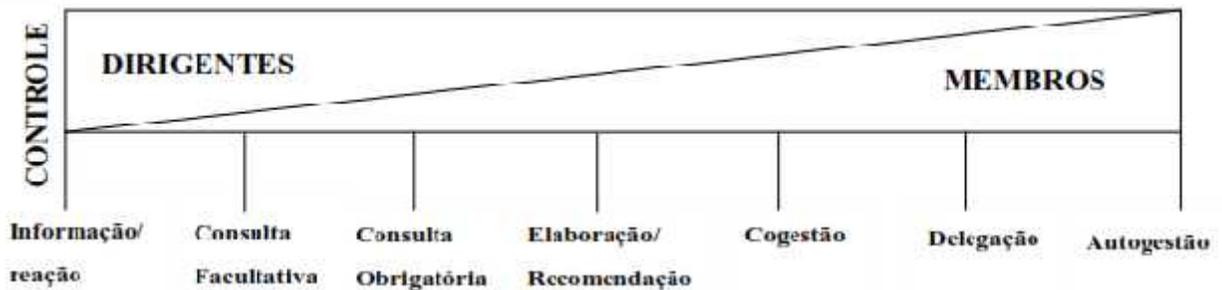
Nível 4: Alocação de recursos e administração de operações;

Nível 5: Execuções das acções com vista a alcançar metas traçadas;

Nível 6: Avaliação dos resultados finais.

Deste modo o autor considera que, a democracia participativa promove a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e os que executam.

Esquema 4 - Modelo de Grau de Participação



Fonte: Bordenave 1994 citado por Guimarães (2010)

Conforme o esquema 4, para Bordenave (1994, p. 31), o menor nível de participação está no de Informação, haja vista que os gestores informam os membros da organização às decisões já tomadas. O segundo grau de participação, a Consulta Facultativa, consiste na administração em que, se quiser ou quando quiser, pode consultar os subordinados. Já na Consulta obrigatória, os subordinados devem ser consultados em alguns momentos, mas a decisão final é dos directores. A Elaboração/Recomendação é o grau mais avançado de participação, no qual os membros elaboram propostas e recomendações que administração aceita ou não. Na co-gestão, a gestão da organização é compartilhada com mecanismos de co- decisão e colegialidade. Quanto à delegação, possibilita aos administrados terem autonomia em certos campi definidos e delimitados pelos administradores. Por fim, o mais alto grau é a Autogestão, no qual o grupo tem autonomia de determinar seus objectivos, os meios e os controles. Nesse nível de participação, as diferenças entre administradores e administrados desaparecem, nele ocorre ao auto administração.

Para Maximiano (2000, p.56) os níveis ou graus de participação, considerando de menor para maior complexidade são:

- **Informação** – os dirigentes informam os membros da organização sobre decisões já tomadas;
- **Consulta Facultativa** – a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver o problema;

- **Consulta Obrigatória** – os subordinados são consultados sobre determinadas situações embora a decisão final pertença ao superior;
- **Elaboração / Recomendação** – os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita mediante justificativa;
- **Co-gestão** – a administração da organização é compartilhada por um colegiado;
- **Delegação** – os administrados tem autonomia em certos campos ou jurisdição de acordo com regras definidas previamente e em consenso;
- **Autogestão** – o grupo define seus objetivos, escolhe os meios e estabelece os controles necessários e a liderança é compartilhada. (Maximiano, 2001, p.32).

Já Mota Motta (1995, p.159), a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou colectividade, podem influenciar os destinos de uma organização. Assim, podem ocorrer várias formas diferenciadas de participação em uma organização.

Faria (2009, p. 79) referindo-se a uma proximidade do poder, ressalta que a participação precisa ser vista “em termos de questão técnicas, organizacionais, económicas, jurídico-político e ideológico”. Sendo assim, o autor mencionado aponta que o estudo da participação é constituído por níveis de grau de controlo por parte da gestão do processo de trabalho, seja expresso e âmbito social, regional, local ou específico, referente à unidade produtiva ou posto de trabalho.

O autor acrescenta sua discussão ao afirmar que existem três níveis totalmente interdependentes de controlo:

- O económico que diz respeito às relações de produção, especialmente às relações e aos processos de trabalho no que se refere à propriedade e à posse;
- O político – ideológico que diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato normativo.
- O psicossocial que diz respeito às relações entre os sujeitos sejam estes individuais ou colectivos, inserido nos processos produtivos e políticos (Faria, 2009, p. 80).

2.2.5 Problemas Resultantes da não Participação dos Colaboradores nos Processos de Tomada de Decisão.

Para Maranhão (1995, p.48) quando um colaborador não se sente incluído nos processos de tomada de decisão numa organização, este larga em grande medida a sua personalidade de agente de mudança e veste um papel de simples máquina enfiada.

Segundo Maximiano (1995, p.67), o comportamento do indivíduo pode passar a ser a verso dos objectivos da organizacionais, tornando seus interesses pessoais como o fundamental quando inibido de participar no processo de decisão.

Segundo os dois autores, os problemas mais frequentes e que podem resultar da não participação dos colaboradores são as que a seguir se apresentam:

- Desmotivação individual que mais tarde evolui em larga escala para global, que pode levar alguns colaboradores a desligarem – se da empresa;
- Falta de interesse pelo trabalho, que pode criar ausências frequentes dos colaboradores nos postos de trabalho;
- Falta de respeito com superiores hierárquicos e demais membros da equipe que pode gerar conflitos internos que acabam por afectar a produtividade da empresa;
- Os colaboradores passam a trabalhar quando supervisionadas, uma vez que já não se sentem comprometidos com os objectivos organizacionais;
- Indivíduo passa a ser indolente e preguiçoso, procurando sempre motivos para justificar sua improdutividade. Geralmente, nesta fase o colaborador passa a usar doença e cerimónias familiares como motivos justificativos;
- Falta de ambição, isto é, o colaborador não ambiciona qualquer função ou cargo de responsabilidade;
- Sua dependência torna-o incapaz de autocontrolo e autodisciplina, promovendo nele espírito de sabotagem e indisciplina;
- Resistente a mudanças – qualquer mudança implementada pelos gestores será vista como perseguição e punição, levando a ameaças de abandono;

- Esquemas e padrões planeados e organizados deixam de ser perseguidos, e os colaboradores passam a produzir o que lhes vem alma ou que desejam;
- As pessoas são meros recursos de produção – os colaboradores passam a produzir o que for possível, independentemente da qualidade dos bens ou produtos finais e não há correcção de erros mesmo que possível;
- Os benefícios económicos, passam a ser vistos como únicos incentivos para o trabalho, sendo que qualquer deslize provoca descontentamento e frustração;
- A comunicação entre gestores e colaboradores passa a ser deficitária, dificultando o fluxo de informação que pode criar barreiras graves no entendimento de regras e normas;
- As greves passam a ser os principais mecanismos para a solução dos conflitos ou problemas laborais entre gestores e colaboradores.

Podemos afirmar que o uso da gestão participativa por si só não é garantir a ausência de problemas mas sim garante a redução destes problemas principalmente ligados a exclusão, pois, alguém que ouviu falar numa decisão tomada tem comportamento diferente de quem participou no processo deliberativo dessa decisão.

2.2.6 Vantagens e Desvantagens da Gestão Participativa

Se o gestor organizar as coisas como descrito abaixo, ele e a organização serão beneficiados de muitas formas. Sua organização terá um curso melhor e mais estável caso sua equipe seja leal, e sentida como necessária e querida, respeitados e com as opiniões ouvidas. Caso o gestor procure de forma pro-activa as opiniões deles na tomada de decisões, ele contribuirá com todas essas coisas. As decisões tendem a ser melhores quando foram consultadas diversas experiências, informações e conhecimentos. (George, 1979, p.103)

I - Vantagens

Para o mesmo autor Santos citado por Daniel (2005, p.78), a gestão participativa tem como principais vantagens as seguintes:

- A Gestão Participativa tem como vantagem a participação eficaz dos colaboradores nos objetivos da empresa, gerando desta forma um clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produtividade em suas funções.
- Pode-se identificar o verdadeiro papel e a real importância da Gestão Participativa em uma organização. É através da participação que podemos notar e avaliar o desempenho da empresa como um todo e o aumento da produtividade dos colaboradores, uma vez que o sucesso do líder transparece-se sem que haja a necessidade de autoritarismo.

No entanto Chiavenato (2012, p.45), coloca em evidência as seguintes vantagens:

- A participação colectiva gera ideias diferentes sobre o mesmo assunto, dando ao gestor a possibilidade de escolha, além de uma visão de especialistas em suas áreas de actuação. A administração participativa aumenta em muito a visão de novas ideias, são possibilidades que temos com a contribuição de mais pessoas, que tem ângulos de visão e níveis de conhecimento diferenciado. Este enriquecimento gera alternativas positivas e mais facilidades para o alcance dos objectivos.
- Pessoas que conhecem bem a organização tem uma visão melhor sobre a parte operacional da empresa, suas forças e fraquezas, isto deve ser considerado, mas o gestor deve encarar isto como um grande quebra-cabeças que só ele tem a visão do todo, mas as partes se somam, sendo importante a participação de cada um dos colaboradores. O profundo conhecimento da organização é importante, sua cultura e características são particularidades que as pessoas que trabalham na organização têm e sentem de forma natural, e isto tem uma grande influência sobre os resultados da organização. Pessoas de fora, como consultores, podem ter o conhecimento do mercado, de técnicas administrativas, mas não conhecem as organizações tão bem como os seus colaboradores.
- Outro ponto forte da administração participativa é que as pessoas quando fazem parte deste processo não só colaboram, mas se comprometem com os resultados, afinal o trabalho é colectivo e por isto temos um compromisso assumido por todos, afinal é ideia é minha também, e isto gera um aumento da motivação da equipe. É muito diferente se alguém receber uma ordem, de que vai construir uma solução, quando o colaborador participa de alguma forma da construção, ele é responsável directo sobre o seu resultado,

assim a motivação é um factor que directamente ajuda neste caso a se chegar a um ponto desejado.

- A administração participativa contribui para o crescimento das pessoas da organização, uns aprendem com os outros, desta forma o crescimento é colectivo. O conhecimento compartilhado é uma forma da organização aprender, e desta forma o trabalho acaba sendo executado por profissionais em constante desenvolvimento.

Tanto relativo as dificuldades, quanto em relação as vantagens, a administração participativa deve ser trabalhada, assim não se pode ter um juízo de valor único, mas as organizações que conseguem superar os problemas e que adoptam a administração participativa tem conseguido resultados melhores. No mínimo existe um avanço do conhecimento interno e a motivação em busca do resultado é outra, chegando a conclusão que mesmo que ainda não seja possível que a sua organização adopte este tipo de gestão agora, deve-se iniciar este processo.

II - Desvantagens

Braverman (1987, p.72), afirma que a gestão participativa apresenta algumas desvantagens embora pareçam ser poucos e de pouca influência nos processos produtivos. São citadas como desvantagens as seguintes:

- À primeira vista não parecem existir desvantagens numa gestão participativa, no entanto devem ser tomadas algumas precauções por parte dos líderes;
- A empresa deve ter um suporte maduro, bases sólidas para que este envolvimento seja produtivo e também adaptar um sentido de organização reflectindo nos processos, actividades e funções exercidos pelos colaboradores, para que não haja sobreposições e conflitos entre os vários membros da hierarquia.
- Muita das vezes há confusão dos termos ao se confundir gestão participativa e consulta dos participantes. Deste modo, pode-se dizer que um ambiente harmonioso é fundamental ao êxito da gestão participativa, assim como o papel da liderança participativa contribuindo para desenvolvimento das ideias, eliminando os obstáculos e acima de tudo, os gestores devem criar condições para que haja participação efectiva e não apenas reuniões de consulta o que tem sido frequente.

Como podemos ver, o autor Braverman quanto as desvantagens da gestão participativa, pois, embora parece ser o melhor modelo de gestão, os gestores precisam de ser atenciosos e cautelosos com os grupos de trabalho para não perder seu papel. Participação não significa substituição dos gestores nas suas funções.

2.2.7 Condições Básicas para o sucesso da Gestão Participativa

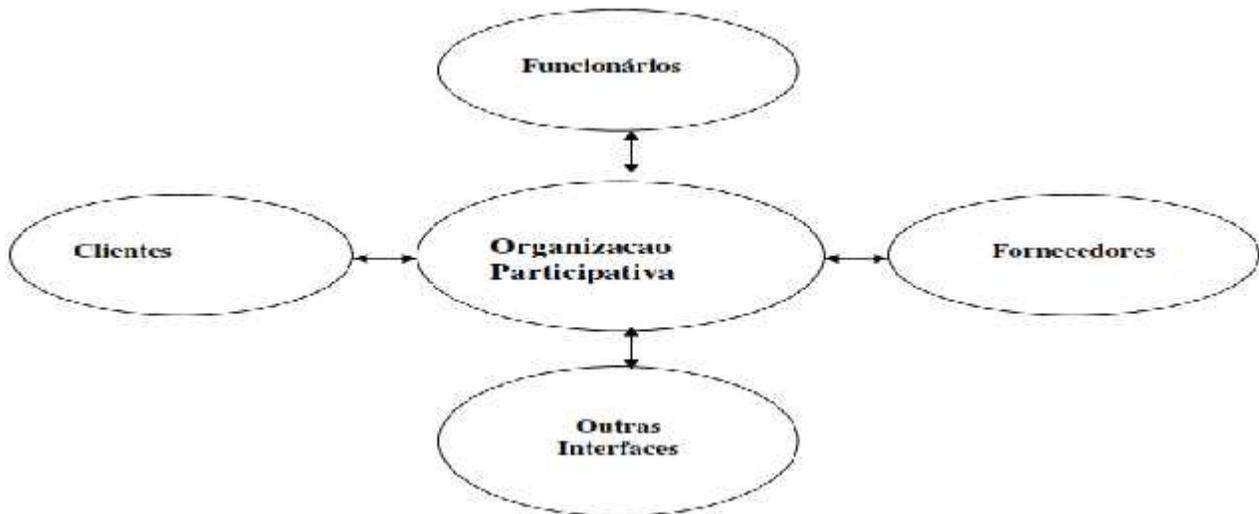
Silva e Rego (1991, p.88), realçam que no sucesso da gestão participativa há condições básicas que devem ser ponderadas pelos intervenientes neste modelo de administração. Entre estas condições, figuram como principais as seguintes:

- Ter uma equipe que realmente faça a diferença e que seja competente suficientemente para poder contribuir, porque uma administração participativa só será bem sucedida se as pessoas fizerem a diferença, ouvir sugestões ruins não ajuda muito, nem ter pessoas que não sabem o que fazer, a competência de seus colaboradores é fundamental para a organização. Ter esta equipe em dias de formação deficitária é complicado, por isto ou a organização tem condições de contratar bem, ou tem a oportunidade de desenvolver as pessoas, capacitando os seus colaboradores, assim a formação de uma equipe capaz é essencial para a administração participativa;
- A comunicação deve ser clara, saber se comunicar internamente é fundamental, primeiro para os objectivos sejam compreendidos por todos e segundo para evitar distorções sobre o pensamento colectivo, gerando informações distorcidas e desgastes desnecessários. A comunicação nas organizações nem sempre são claras para todos, assim as ideias podem não representar o que foi solicitado porque houve uma falha sobre o que realmente é esperado. Esta falha de comunicação é sentida em várias empresas e isto prejudica não só a administração participativa, bem como a empresa como um todo. Neste ponto é preciso compreender que todas as pessoas da organização devem ter ciência de quais são os objectivos da organização, só assim será possível colaborar, isto parece muito óbvio, mas nem sempre acontece, muitas pessoas que compõe a organização não sabe para onde ela está indo.

- Evitar a disputa por poder e a vaidade dos colaboradores. Os colaboradores devem ter a consciência de que a ideia é colectiva, e não se pode disputar internamente por espaço ou poder, e sim por resultados gerais. A energia destrutiva é forte e não ajuda em nada, contribui apenas para levar a organização ao fracasso e evitar que ela atinja seus objectivos. É comum hoje a disputa por promoções, poder e liderança sendo isto um factor que está presente e a corrida pelo prémio da participação individual e não pela contribuição para o sucesso da organização.

Na verdade, os autores relatam o que acontece na realidade empresarial, pois, para empregar correctamente o conceito de gestão participativa, não basta ter vontade para tal mas sim é preciso que haja comprometimento de cada indivíduo com os objectivos empresariais. Cada colaborador deve sentir – se importante para se motivar pelo trabalho e os gestores devem ser líderes carismáticos e comprometidos com os seus liderados, pois assim chegarão muito longe em conjunto. A gestão participativa é uma ferramenta que quando bem aplicada pode trazer resultados muito interessantes.

Esquema 5 - INTERFACES DE ORGANIZAÇÕES PARTICIPATIVAS



Fonte: Adaptado Motta (2001)

O esquema acima mostra o tipo de intercâmbio que deve existir nos intervenientes do processo de gestão organizacional. Isto quer dizer que, a organização participativa deve incluir todos os públicos (interno e externo) que directo ou indirectamente participam no desenvolvimento da

organização, procurando saber das necessidades dos clientes, as informações dos fornecedores e acima de tudo dos funcionários.

2.2.8 Relação entre as Teorias de Administração e a Gestão Participativa

As teorias da ênfase nas tarefas e estrutura organizacional, acreditam que a centralização e concentração do poder na gestão do topo é a forma mais eficaz de garantir o alcance dos objectivos organizacionais (Bobbio, 2002, p.65).

Por exemplo, Taylor no seu livro “**Princípios de Administração Científica**” publicado em 1911, propõe que a administração dum empresa deve ser tido como uma ciência. A ideia principal do livro é a racionalização do trabalho , que envolve a divisão de funções dos trabalhadores. Com isso Taylor critica fortemente a Administração por incentivo e iniciativa, que acontece quando um trabalhador por iniciativa própria sugere ao patrão ideias que possam dar lucro à empresa, incentivando seu superior a dar-lhe uma recompensa ou uma gratificação pelo esforço demonstrado. Isso é criticado por Taylor, pois, uma vez que se recompensa um subordinado por suas ideias ou actos, torna-se dependente deles (Araújo, 2004, p.48).

Ainda segundo o mesmo autor acima citado, Taylor citado por Araújo (2004), indica que haja sucesso organizacional:

- A gerência caberia: afixar trabalhadores numa jornada de trabalho controlada, supervisionada, sem interrupções, a seu controle, podendo o trabalhador só parar para descansar, quando for permitido, com particularização de cada movimento;
- A gerência não podia deixar o controlo do processo de trabalho nas mãos dos trabalhadores. Como os trabalhadores conheciam mais a função do que o gerente, este deveria aprender os métodos de trabalho com aqueles para então cobrar dos seus operários;
- O ritmo lento de trabalho e a vadiação eram inimigos da produção;
- O processo de trabalho não devia estar nas mãos dos trabalhadores, que de fato estava por meio do trabalho combinado. Sua grande descoberta foram os conhecimentos da produção de processo combinado. Contudo, o processo e as decisões deveriam passar pela gerência e não pelo trabalhador;

Analisando esta teoria pode-se concluir que, administração científica, mesmo apresentando vantagens, possui problemas. Primeiramente, o modelo ignora as necessidades dos trabalhadores, além do contexto social, gerando conflitos e choques, às vezes violentos, entre administradores e trabalhadores. Como consequência, os trabalhadores se sentem explorados, pois percebem que esse tipo de administração é uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar relativamente menos.

Outra crítica ao modelo é a de que ele transformou o homem em uma máquina. O operário passou a ser tratado como uma engrenagem do sistema produtivo, passivo e desencorajado a tomar iniciativas, já que os gerentes não ouvem as ideias dos funcionários subalternos, uma vez que estes são considerados desinformados.

Além disso, o modelo trata os indivíduos como um só grupo, não reconhecendo a variação entre eles, gerando descontentamento por parte dos trabalhadores.

Já as teorias que dão ênfase as pessoas como por exemplo a teoria comportamental, teoria da motivação e teoria das relações humanas passaram a valorizar a participação dos colaboradores procurando satisfazer e acolher suas preocupações e ideias.

Pinto (2010), destaca que o pesquisador Helton Mayo criou uma bolsa de valores de Nova Iorque, a escola das relações humanas em 1929, que veio realçar a importância da gestão participativa ao introduzir nova perspectiva para a recuperação das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes e começou a tratar de forma mais complexa os seres humanos.

Ainda segundo o mesmo autor a cima citado, estas teorias criaram novas perspectivas para a administração, visto que buscavam conhecer as actividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado pela teoria clássica, de uma forma muito mecânica. Com os novos estudos, o foco mudou e, do homo-economicus o colaborador passou a ser visto como “homo social”.

As três principais características deste modelo são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico;
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;

- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afecto, aprovação social, prestígio, e auto realização.

A partir de então começa – se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisão e na disponibilização das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam. Foram sendo compreendidos os aspectos ligados á afectividade humana e percebeu – se os limites no controlo burocrático por parte das organizações como forma de regulamentação social.

As conclusões de Helton Mayo nas suas experiências foram:

- A integração social como determinante da produção, ou seja, quanto maior for sua integração social no grupo, maior será sua vontade de produzir, ao contrário do que dizia a escola clássica, que coloca factores físicos como determinantes;
- O Comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, cada empregado não age isoladamente;
- As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não – materiais;
- O despertar para as relações humanas dentro das organizações;
- A ênfase nos aspectos emocionais e não – racionais do comportamento das pessoas;
- A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas, eram realizadas trocas de posição para evitar monotonia, mesmo que provocassem queda na produtividade, aumentavam o moral do grupo.

Como se pode verificar, os pesquisadores das teorias que dão ênfase nas pessoas defendem que os aspectos técnicos e humanos devem ser vistos como inter-relacionados, ou seja, além das necessidades físicas, os colaboradores também possuem necessidades sociais. Ainda segundo os autores na obra acima citada, eventos e objectos no ambiente de trabalho “não podem ser tratados como coisas em si, mesmas. Em vez disso, eles devem ser interpretados como portadores de valores sociais”, ou seja, objectos que não possuem nenhuma significância podem em uma organização tornarem – se símbolos de status e adquirir valor social.

O posicionamento dos autores apresentados anteriormente é apoiado por Libâneo (2001) ao afirmar que “no domínio das teorias da administração em geral, a gestão participativa

corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos colaboradores na tomada de decisão”.

Ainda segundo o mesmo autor, este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos colaboradores na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controlo da execução. Ele pode assumir graus diferentes de poder e responsabilidade e afectar quer a organização no seu conjunto, quer cada colaborador e o seu posto de trabalho, embora esteja sempre orientado para a realização das finalidades da organização.

No quadro da evolução das teorias da administração, a gestão participativa tem a sua origem no movimento das relações humanas» que se difundiu a partir dos célebres estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo, na Western Electric’s Hawthorne, nos Estados Unidos. Estes estudos e a investigação que se lhes seguiu mostraram a importância do «factor humano» nas organizações relativizando, assim, a ideia de que era possível uma racionalidade da gestão baseada na «organização científica do trabalho», como defendiam Frederic Taylor e os seus seguidores, desde o princípio do século (Brasil, 2001).

Contudo, apesar de, desde altura, e do ponto de vista teórico e empírico, se dar como adquirida a importância dos sentimentos e dos factores afectivos e psicológicos para explicar o comportamento dos indivíduos nas organizações, só muito lentamente é que se introduziram modificações nos processos de gestão nas empresas e outros serviços, de acordo com esses princípios.

Um dos momentos em que se assiste a uma aceleração no desenvolvimento de formas de gestão participativa situa-se nos finais da década de 60, até meados da década de 70, na Europa, onde, por efeito de movimentos políticos e sociais diversos, os trabalhadores e as suas organizações sindicais passam a reivindicar modalidades mais democráticas de gestão que levam à introdução de diversas formas de co-gestão em muitas empresas e a experiências autogestionárias (Brasil, 2001).

Mais recentemente, já a partir da década de 80, tem-se assistido ao aparecimento de múltiplas propostas de «estruturas e processos de participação», no quadro de uma profunda modificação dos princípios e métodos da gestão empresarial.

Entre estas estruturas e processos são de referir, segundo a caracterização que Paro (2001) faz do ideal tipo de gestão participativa, nas empresas industriais:

- Divisão de tarefas e funções que permitam manter, ao nível da pessoa, a coerência entre a escolha dos objectivos, os métodos, a organização, a execução e o controlo;
- Substituição de uma hierarquia de autoridade, por uma hierarquia de competências, de ajuda técnica e de animação de equipas;
- Criação de espaços de negociação sobre os objectivos do trabalho, a qualidade, a organização e as condições de trabalho, no quadro de modelos de decisão mista;
- Avaliação (e progressão na carreira) a partir das capacidades técnicas, mas também da implicação e do grau de participação, envolvendo neste processo os profissionais de base e a hierarquia;
- Criação de «ilhas de produção» através da autonomia e funcionamento colectivos, à volta de projectos contratualizados, e larga delegação de poderes de decisão;
- Utilização da preocupação pela qualidade, como forma de estabelecer relações entre as actividades concretas dos trabalhadores e as finalidades da empresa (criação de estruturas de participação, colectivos de trabalho, redes de comunicação, grupos de projecto, etc.).

Este desenvolvimento recente da gestão participativa ficou-se a dever, essencialmente, a dois tipos de factores:

a) Por um lado, no domínio das teorias da administração e da análise organizacional, vários autores têm vindo a mostrar, com a sua reflexão teórica e com a sua investigação empírica, a importância dos indivíduos (da sua racionalidade, da sua autonomia e das suas estratégias) nas organizações. É neste contexto que hoje se fala dos «actores» organizacionais e da sua «racionalidade», das organizações como «arenas políticas», da «autonomia», «estratégias» e «jogos relacionais» dos actores, das «dinâmicas da acção organizada», etc.

b) Por outro lado, no domínio das práticas de gestão empresarial tem-se assistido à influência crescente dos princípios e modelos japoneses, com a criação de dispositivos de «desenvolvimento organizacional» baseados na partilha de responsabilidades pelas equipas de trabalho; com o aparecimento dos «círculos de qualidade» como forma de associar voluntariamente os trabalhadores à resolução de problemas e ao processo de tomada de decisão; com o desenvolvimento do trabalho em equipa; com a co-responsabilização dos trabalhadores na elaboração dos projectos da organização e conseqüente comprometimento na sua execução; etc.

Abreviando, por força das circunstâncias, a descrição da lenta e complexa evolução que este movimento sofreu desde o seu início, podemos dizer que ao longo destes últimos 70 anos a participação dos trabalhadores na gestão foi sendo sucessivamente reivindicada: por razões psicossociais (como forma de motivar os trabalhadores); por razões políticas (como forma de democratizar o governo das empresas); por razões sociais (como forma de conciliar a liberdade individual com a necessária integração social); e, finalmente, por razões “gestionárias” (como forma de melhorar a qualidade do trabalho, de ajustar a organização à turbulência exterior, e resolver a complexidade dos problemas organizacionais).

Deste modo, é possível dizer que existe, hoje, um largo consenso quanto à necessidade de introduzir formas de «gestão participativa» nas organizações (públicas ou privadas, industriais ou de serviços, lucrativas ou sem fins lucrativos), embora, como vimos, as motivações possam ser muito diversas.

Em jeito de sumarizar este capítulo, afirmamos que falar da gestão participativa é falar de um modelo de gestão que garante de certo modo a eficácia dos resultados organizacionais uma vez que todos os stakeholder são envolvidos na vida da organização a que fazem parte. Outro dado não menos relevante que também foi abordado foi o processo de tomada de decisão que deve garantir que passem decisões consensuais por parte dos intervenientes para que haja responsabilização de todos e que ninguém se sinta dono duma ou da outra ideia que foi aprovada. Neste capítulo apresentamos os fundamentos da gestão participativa e do processo de tomada de decisão.

CAPITULO III: METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.15) “a metodologia é o meio pelo qual o pesquisador utiliza para colher a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico. A pesquisa pode ser definida como um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requerer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

3.1 Tipos de pesquisa

Existem diferentes tipos de pesquisa que se enquadram de acordo com os vários propósitos, objectivos e procedimentos que o pesquisador deseja utilizar como método científico do seu estudo.

Para saber qual o modelo mais adequado, o investigador precisa levar em consideração a finalidade do seu trabalho, a abordagem que deseja usar, entre outras características que condizem com o seu objecto de estudo.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza a pesquisa é básica, que no entender de Prodanov e Freitas (2013, p.51) objectiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

3.1.2 Quanto à Finalidade

Quanto à finalidade a pesquisa é exploratória, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo. Que segundo Gil (2008, p.27) “a pesquisa exploratória tem como objectivo maior proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Tem como objectivo principal o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições”.

3.1.3 Quanto à Forma de Abordagem

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada como quantitativa embora alguns inquéritos em torno do assunto foram conduzidos numa forma qualitativa. O método de abordagem quantitativa que segundo Gil (2002, p.25) afirma que a “a metodologia, é

caracterizada por valores, crenças, representação, hábitos, atitudes e opiniões”. Portanto, optou-se pois, pela colecta e interpretação dos dados colectados através da aplicação da entrevista e questionário respectivamente objectivando o esclarecimento das informações.

3.1.4 Quanto aos Procedimentos

Quanto aos procedimentos usamos em simultâneo as pesquisas bibliográfica e documental visando explorar da melhor forma possível a temática em estudo. Os fundamentos desta escolha apresentam-se a seguir.

a) Pesquisa bibliográfica

Segundo Gil (2002, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no facto “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar directamente” (ibid., p.45). Dai finalidade é colocar o pesquisador em contacto com o que já se produziu e se registou a respeito do tema de pesquisa. Tais vantagens revelam o compromisso da qualidade da pesquisa. Assim, além de permitir o levantamento das pesquisas referentes ao tema estudado, a pesquisa bibliográfica permite ainda o aprofundamento teórico que norteia a pesquisa. Nesse estudo, foram utilizados autores que se fundamentam no referencial crítico e dialéctico apresentam reflexões sobre o tema em estudo.

b) Pesquisa Documental

Segundo Gil (2002, p.48) “a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental beneficia-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou seja, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectos da pesquisa”. Neste caso vertente, foram consultados diversos documentos internos disponibilizados pelo órgão em estudo e assim com outros documentos como, Regulamentos, mapas estatísticos entre outros e contribuirão para o conhecimento do Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) que é o estudo de caso.

A escolha do ITC como campo empírico de pesquisa (estudo de caso), ocorreu a partir da facilidade de acesso para a colheita de dados, por ter sido local de estágio pedagógico e actual ambiente de trabalho do pesquisador e pelo historial que a instituição vive. Devido a estas e outras razões, julgou-se local ideal para a pesquisa desta temática.

3.2 Universo e Amostra

3.2.1 Universo

Entende-se por população ou inverso na óptica de Vergara (2000, p.50) como um “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as mesmas características que são objectos de pesquisa.

Enquanto Gil (2002), diz que universo ou população em estudo é constituída por todas as peças produzidas pela fábrica durante aquele período de tempo. A característica estatística tem apenas duas modalidades: peça defeituosa e peça não defeituosa.

Considerando o universo do ITC definiu-se como público-alvo desta pesquisa, os técnicos administrativo, elementos do Conselho de Direcção, docentes em actividade nos últimos dois anos e os estudantes que frequentam os seis (6) cursos naquele estabelecimento de ensino.

Desse modo, o universo será constituído por cerca de dois mil (2000) indivíduos distribuídos da seguinte maneira: oitenta (80) docentes, três (3) elementos da direcção, trinta e cinco (35) técnicos administrativos e mil oitocentos e oitenta e dois (1882) estudantes de diversos cursos distribuídos por três períodos (manhã, tarde e noite).

Tabela 2 - Universo

Nº	Categoria	Mulheres	Homens	Total Parcial	Total Parcial %
1	Elementos da direcção	2	1	3	0.15%
2	Docentes	20	60	80	4%
3	Técnicos administrativos	10	25	35	1.75%
4	Estudantes	1082	800	1882	94.1%
TOTAL				2000	100

Fonte: Dados oficiais do ITC (/2018)

De acordo com a tabela apresentada anteriormente, podemos concluir que a instituição possui mais indivíduos de gênero masculino o correspondente a cerca de 54.1% o que quer dizer que o gênero masculino está em maior destaque. De referir que este índice é visível tanto nos alunos assim como nos funcionários. Estes dados vem confirmar a tese de que os homens estão em maioria em relação a escolha de cursos profissionalizantes e em relação ao emprego. Logo podemos concluir que a maior parte dos trabalhadores da instituição são do gênero feminino e que as mulheres não escolhem cursos profissionalizantes. Estes dados são confirmados na prática quando observamos no terreno que nos cursos de Sistemas Electromecânicos, Manutenção Industrial e Sistemas informáticos quase que não existem indivíduos de gênero feminino ou indivíduos de sexo feminino a frequentar estes cursos. Aqui vale apenas dizer que os cursos profissionais são frequentados mais por indivíduos do gênero masculino em relação aos indivíduos do gênero feminino.

3.2.2 Amostra

Entende-se por amostra como sendo segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 223), “é uma parcela conveniente seleccionada do universo (população)”.

Já Vergara (2000, p.50) define amostra como sendo “a parte do universo ou da população seleccionada pelo critério de representatividade.

A amostra será representativa seleccionada com base no método aleatória simples com vista a criação de condições para que haja a possibilidade de todos os indivíduos da população fazer parte da amostra.

Para se obter uma amostra aleatória simples utilizou-se um computador. Com base no computador foi necessário dispor de uma base de dados digital com a identificação dos sujeitos da nossa população (grelha de amostragem). Partindo dessa base atribui-se um número aleatório a cada um dos sujeitos da população identificados na base e utiliza-se esses números aleatórios para seleccionar a amostra necessária, reordenando a base de forma ascendente ou descendente tendo por referência a coluna com os números aleatórios e seleccionou-se para a amostra os primeiros quinhentos (500) sujeitos da base.

Com vista a garantir uma maior representatividade, a amostra foi constituída por um total de 500 (quinhentos) indivíduos correspondentes a 25% do universo, distribuídos da seguinte maneira:

- Todos os 3 (três) elementos do conselho de direcção correspondente a 0.6% da amostra;
- Todos os 20 (vinte) técnicos administrativos, correspondente à 4% da amostra;
- Todos os 40 (quarenta) docentes (eventuais e efectivos) correspondentes à 8%; e
- Cerca de 437 (quatrocentos e trinta e sete) estudantes distribuídos em seis (6) cursos e quarenta (40) turmas e que correspondem a cerca de 87.4%.

Tabela 3 - Caracterização da amostra

Nº	Categoria	Mulheres	Homens	Total Parcial	Total Parcial %
1	Elementos da direcção	2	1	3	0.6%
2	Docentes	15	25	40	8%
3	Técnicos administrativos	8	12	20	4%
4	Estudantes	300	137	437	87.4%
	TOTAL	325	175	500	100

Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Como podemos verificar, a amostra é constituída pela maioria esmagadora de indivíduos do sexo feminino o que se mostra interessante uma vez que a selecção da amostra foi aleatória. De referir que este estudo é interessante uma vez que os seleccionados para amostra foram a classe minoritária o que vem provar a questão de probabilidade de todos aparecerem na amostra. Isto quer dizer que as respostas colhidas tendem refletir a realidade do género feminino havendo aqui possibilidade de se compreender as reais motivações da fraca aderência dos cursos técnicos profissionais por parte dos indivíduos desse género.

3.3 Instrumentos Utilizados para Recolha de Dados

Para a recolha de dados foi usado o questionário que na óptica de Marconi e Lakatos (2011, p.86), “o questionário é um meio pelo qual o investigador usa para colecta de informações, e que este questionário é constituído por um conjunto de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. E nesta pesquisa consistiu em fazer um roteiro de questionário, composta por questões fechadas e ou múltipla escolha dirigidos aos colaboradores (docentes e técnicos administrativos) sem cargo de chefia e os estudantes do ITC.

Para os gestores, técnicos administrativos e docentes, foi aplicado o questionário com perguntas fechadas mas com possibilidade de haver comentário para facilitar a compreensão do pretendido e evitar respostas desviadas. Este tipo de questionário, para além de facilitar o inquiridor a entender a questão, também ajuda na análise e compilação dos resultados e evita desvios que podem comprometer os resultados de pesquisa. Este questionário exige também distanciamento do entrevistador, que cumpre a função de obter respostas para as questões propostas, sem discussão sobre elas.

Por último, foi também aplicado o questionário estruturado e sem espaço para comentários para estudantes, uma vez que a amostra é maior e este tipo de instrumento mostrou-se adequada para medir o grau das respostas ao grande número de respondentes e que garantiu alinhamento nas respostas.

Com este instrumento, foi possível fazer análises rapidamente, replicar com facilidade, limitar as possibilidades de interpretação e de erro do inquirido e comparar com outras entrevistas similares. Embora sugira simplicidade, sua elaboração exige profundo conhecimento prévio do assunto.

3.4 Procedimentos de análise de dados

Atendendo e considerando que a pesquisa é quantitativa, o primeiro movimento que o pesquisador precisou fazer foi organizar o material colectado. Logo, a análise iniciou no momento da colecta dos dados, pois, desde os procedimentos iniciais da pesquisa, o pesquisador já estava analisando os dados.

Nesse sentido, a análise esteve presente em vários estágios da investigação, tornando-se mais sistemática e mais formal após o encerramento da colecta de dados. Sendo assim, toda escolha que o pesquisador fez em sua pesquisa foi também uma escolha que teve consequências para a análise dos dados.

Uma vez que no momento de colecta de dados optamos por um questionário fechado para os estudantes, tivemos dados restritos a respostas como **“CONCORDO”**, **“NÃO CONCORDO”** ou **“INDIFERENTE”** e não tivemos discursos para analisar, pois, o pesquisador optou por um instrumento que não permite que o seu sujeito de pesquisa tenha de discorrer sobre um assunto.

E porque também usamos a entrevista, já de antemão tivemos o cuidado de saber que sua análise seria de discursos e, por conseguinte, mais detalhada sobre um determinado problema mas foi fácil pois o número de entrevistados foi reduzido apenas para os três elementos da direcção e que estes colaboraram.

Para facilitar a análise final dos dados tivemos que categorizar os mesmos com vista a organizar, separar, unir, classificar e validar as respostas encontradas pelos nossos instrumentos de colecta de dados. Nos socorremos do Excel e SPSS para apresentar e analisar os dados.

Por fim, após essa leitura, o pesquisador tentou responder a pergunta que o motivou a fazer essa pesquisa. Depois, fez-se destaques no corpo do texto analisado realçando os trechos ou partes que considerou-se importante para responder suas questões a respeito do tema.

Depois disso, partimos para o resumo das partes destacadas em palavras, que possam expressar o sentido da análise, uma vez que as metodologias de análise têm relação com as metodologias utilizadas na colecta dos dados de uma pesquisa. Sendo assim fizemos a análise de Conteúdo e análise do Discurso dos inqueridos.

3.5 Considerações éticas

De acordo com os princípios básicos da ética perante investigações que envolva seres humanos, esta pesquisa assentam em três pilares básicos: o respeito pelas pessoas, a beneficência e a justiça.

Com vista a garantir o respeito pelas pessoas, neste trabalho os participantes foram tratados como agentes autónomos ou seja, os indivíduos capazes de deliberar acerca de objectivos pessoais e actuar sobre tal deliberação e garantimos ainda que pessoas com qualquer tipo de debilidade ou diminuição de autonomia, foram automaticamente protegidas e responderam em anonimato.

Relativamente à beneficência, as pessoas envolvidas na investigação, os inqueridos tratadas de forma ética não só respeitando as suas decisões e protegendo-as do perigo, bem como garantindo o seu bem-estar.

O pilar da justiça assentou-se essencialmente no tratamento igualitário, o que significa que o conhecimento e os benefícios alcançados foram partilhados de forma justa e tendo sempre em conta o mérito.

Relativamente a este trabalho, todos os participantes na amostra foram voluntários e previamente convidados para a realização da mesma. Aquando do convite, foi entregue um documento, com explicação detalhada do objectivo do estudo e a respectiva ficha de inquérito.

Desta forma foram garantidas todas as considerações éticas referidas, e nenhuma pessoa, correu risco de reputação ou de peca do seu emprego pois a sua participação foi no anonimato.

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DADOS

Neste capítulo começamos por apresentar a instituição que serviu como campo de pesquisa. O ITC - Instituto de Transportes e Comunicações, é um instituto médio técnico-profissional privado, em actividade desde 1998, centrado principalmente nos transportes e comunicações e suas envolventes, que realiza cursos Regulares (de 3 anos a partir da 10ª classe) e Vocacionais (3 semestres a partir da 12ª classe).

O ITC foi criado pela Transcom, empresa que detém no seu corpo de accionistas, a Fernave, a TDM- Telecomunicações de Moçambique, Visabeira Moçambique, mCel Moçambique Celular, Entreposto Comercial de Moçambique, LAM – Linhas Aéreas de Moçambique, ADM – Aeroportos de Moçambique.

O Instituto lecciona seis (6) cursos em dois períodos (diurno e nocturno) nomeadamente: Contabilidade e Gestão, Gestão de Recursos Humanos e Marketing, Gestão de Transportes, Sistemas Informáticos, Sistemas Electromecânicos e Manutenção Industrial.

4.1 Caracterização dos respondentes

4.1.1 Género

Conforme os dados da tabela apresentada a seguir, se verifica que 35% dos respondentes são do sexo masculino, enquanto 65% são do sexo feminino.

Tabela 4 - Género

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	175	35%
Feminino	325	65%
Total	500	100%

Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Diante do exposto, pode-se afirmar que existe um desnível quanto ao género sendo que na classe de funcionários a maior percentagem vai para os homens mas já na classe dos estudantes a percentagem inverte pesando mais nas mulheres.

4.1.2 Faixa etária

Pode-se observar que 43.4% dos pesquisados estão na faixa etária compreendida entre 16 e 25 anos, como se verifica na tabela seguinte, demonstrando assim que a maioria de inqueridos são jovens e estudantes. Esta percentagem demonstra que o maior número de inqueridos são estudantes que assumem a posição de clientes da instituição e logo a garantia de que os resultados da pesquisa serão de facto ideais por incluir maioria externa ou que não trabalha na instituição.

Tabela 5 - Faixa etária

Faixa etária (anos)	Frequência	Percentagem (%)
16 a 25	217	43.4
26 a 35	119	23.8
36 a 45	100	20
46 a 55	30	6
56 a 65	27	5.4
Acima 65	7	1.4
Total	500	100

Dados oficiais do ITC (2018)

4.1.3 Grau de instrução

Em relação ao grau de instrução, podemos verificar a maior percentagem (60.2%) dos nossos respondentes possuem o nível médio e desta percentagem a grande maioria corresponde aos estudantes que frequentam os cursos Vocacionais (12^a Classe + 18 meses). Outro dado curioso é dos indivíduos com nível de licenciatura que corresponde a 16%. Desta percentagem cerca de 6% corresponde docentes e funcionários e 2% corresponde aos estudantes que mesmo tendo nível superior (licenciatura), procuram os cursos técnicos médios para aprofundar a prática seja por vontade própria assim como os que foram recomendados pelas instituições onde trabalham.

Tabela 6 - Grau de instrução

Grau de instrução	Frequência	Percentagem (%)
Nível Básico	106	21.2
Nível Médio	301	60.2
Bacharelato	3	0.6
Licenciatura	80	16
Mestrado	10	2
Doutoramento	0	0
Total	500	100

Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Os dados do quadro 8 indicam com clareza que o maior número de inqueridos possui o nível médio de escolaridade. Isso indica claramente que os estudantes com nível médio do ensino geral estão procurando cada vez mais a Formação profissionalizante ou como alternativa uma vez que não conseguiram admitir no ensino superior ou ainda porque de facto precisam duma Formação técnica para o mercado de emprego.

4.1.4 Tempo de ligação com ITC

No tocante ao vínculo com a instituição, observa-se, na tabela exposta a seguir, que 78% dos respondentes estão vinculados ao ITC no intervalo de um (1) a três (3) anos o que quer dizer que boa parte destes são estudantes uma vez que os cursos duram em média dois (2) a três (3) anos.

Tabela 7 -Tempo de ligação com o ITC

Tempo (anos)	Frequência	Percentagem (%)
1 a 3	390	78
4 a 6	50	10
7 a 9	27	5.4
10 a 12	18	3.6
13 – 15	10	2
Mais de 15	5	1
Total		100

Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Conforme o quadro exposto a cima, pode-se inferir que a maioria dos pesquisados são do sexo feminino, tem entre 16 a 65 anos e estão no ITC a mais de (1) anos, sendo a maioria com o nível médio de escolarização.

Tabela 8 - Resumo de Caracterização dos respondentes

Perfil demográfico	Predominante	Percentual (%)
Género	Feminino	65
Faixa etária	16 a 25 anos	43.4
Grau de escolaridade	Nível médio	60.2
Tempo de ligação	1 a 3 anos	78

Fonte: dados oficiais do ITC (2018)

Estes dados do quadro resumo nos fazem tirar três conclusões bastante significantes e que vem dar um suporte a pesquisa que é feita. Os pontos conclusivos observados no quadro 10 são:

- Que a grande maioria dos respondentes são indivíduos do género feminino e isto vem responder as políticas do governo que passam pela emancipação da mulher visão criar uma igualdade do género;
- O segundo dado observado e não menos importante tem a ver com a faixa etária que indica que boa parte dos inqueridos são jovens de 16 a 25 anos de idade o que quer dizer que ou são trabalhadores jovens ou estudantes em idade escolar a frequentar cursos profissionais o que também vem responder os desafios de governo que tem haver com a necessidade de aumentar a população estudantil e acima de tudo Formação profissional pois são os técnicos médios que garantem o crescimento económico dum país;
- O terceiro aspecto importante tem a ver com o grau académico da maioria dos respondentes que é constituído pelo nível médio de escolaridade o que significa que são respondentes instruídos e com algum senso crítico sobre ávida social; e
- Por fim observamos que os nossos interlocutores são indivíduos que estiveram no activo nos últimos dois anos o que quer dizer que não corremos risco de inquerir indivíduos que não estiveram ligados a instituição no período em estudo.

4.2 Apresentação e Análise de dados

Porque utilizamos dois instrumentos de recolha de dados, iremos apresentar nesta secção os resultados em duas formas, sendo que os resultados de entrevistas serão apresentados em forma de texto enquanto os resultados de questionário serão apresentados em forma de gráficos produzidos por SPSS dado que o número de respondentes é elevado. A seguir apresentamos e analisamos as respostas dos gestores da instituição (membros da direcção) colhidos por meio da entrevista realizada.

4.2.1 Apresentação e análise dos respondentes a entrevista (gestores)

De referir que este grupo de respondentes é composto por três elementos (Director geral e duas adjuntas). Todos os três aceitaram a participaram na entrevista e a seguir, apresentamos os dados colhidos neste grupo.

De acordo com os dados podemos verificar que em relação a questão de percepção do significado da gestão participativa, todos tem domínio deste assunto uma vez que todos responderam positivamente que sim percebem o significado deste conceito. Nesta ordem de ideia, vislumbra-se que existe conhecimento ou informação suficiente sobre gestão participativa no seio dos nossos inqueridos.

Em relação a segunda questão colocada que tem a ver com o nível de participação dos colaboradores na tomada de decisão, todos os três foram unânimes ao referir que a instituição vive de receitas próprias e que sabem de antemão que para que esta produza essas receitas é preciso envolver a todos desde os funcionários e estudantes. Deste modo, responderam que sim o nível de participação dos colaboradores é muito bom de tal modo que não há casos conhecidos de colaboradores excluídos ou não envolvidos nos processos decisórios da instituição.

Quanto a terceira questão colocada referente a problemas laborais frequentes, os nossos interlocutores referiram que podem existir tais problemas mas que eles desconhecem. A classe foi mais longe ao explicar que os problemas mais frequentes são relacionados a comportamento dos indivíduos e que nem sempre estão ligados a gestão participativa mas que segundo eles fazem esforço para prevenir qualquer problema que possa manchar ou arranhar a imagem da

instituição. Ademais, ainda nesta questão sobre problemas frequentes, foi dito que sempre que se detecta qualquer indício de conflito, são imediatamente envolvidos os próprios colaboradores na busca de soluções.

Para a questão de motivação e comprometimento dos colaboradores, os respondentes remataram que existem pequenos focos de desmotivação mas que muitas vezes estão ligadas a problemas salariais e ou motivos sociais e não propriamente de ambiente de trabalho. E quanto a comprometimento, os gestores informaram que é difícil encontrar todos comprometidos de igual modo pois, existem colaboradores que por exemplo concorreram para uma vaga de emprego que existia na altura mas que não é a vaga preferida por este colaborador e o mesmo acontece com os estudantes que concorrem aos cursos que mais tarde descobrem que não lhes identifica. Para ambos casos, os gestores indicaram que existe um plano de estratégias que a instituição desenvolve com vista a ajudar estes a se identificar com as melhores escolhas através de reencaminhamento destes casos isolados.

Em relação a questão que fala de trabalho em equipa, os nossos interlocutores responderam que todos os colaboradores a todos os níveis estão organizados por grupos e ou departamentos e que em cada grupo existe um líder devidamente escolhido pelos próprios colaboradores e que faz a gestão dos trabalhos em equipa e que nos últimos dois anos não houve qualquer relato de desordem grave.

Quanto a questão de usa da gestão participativa recomendada pela literatura, os nossos respondentes afirmaram que conhecem os vários paradigmas de gestão participativa e as respectivas teorias e que procuram seguir mas há vezes que segundo eles não é cem por cento aplicável dado a realidade da instituição.

Em relação as vantagens e desvantagens da gestão participativa, os interlocutores responderam que o modelo de gestão participativa é muito bom mas apenas quando bem usado pois, há momentos que os próprios colaboradores confundem participação e anarquia quando por exemplo num encontro começam a levantar debates que estão fora do assunto ou ainda quando há varias ideias sobre os mesmo assunto e ai demora se alcançar consensos ou se alcançam consensos que não são de agrado de todos e que logo pode ser vista a pessoa que teve ideia provada como dono daquele ideia e que deve ser ele assumir sozinho.

Quanto a penúltima questão que tem a ver com desafios da gestão participativa, os nossos entrevistados disseram que este modelo exige entrega de todos realmente e o domínio da sua plena funcionalidade porque não basta querer participar mas sim deve participar realmente. Outro dado levantado por estes respondentes tem a ver com a necessidade de que este tema deve ser cada vez mais investigado ou estudado para que se esclareça a real diferença entre gestão participativa e democracia porque por vezes os intervenientes percebem este conceito muito mal e prova disso é o que se assiste.

E em relação a última questão colocada em relação ao efeito da gestão participativa na instituição que dirigem, estes referiram que estão a ver ganhos disso, pois, nos últimos dois anos a instituição tem crescido em quase todos os sentidos desde o número de estudantes que recebem chegando mesmo a completar por completo o número de vagas existentes pois, os próprios colaboradores fazem o marketing da instituição. Frisaram ainda que há também um crescimento assinalável das receitas mesmo quando havia sérios problemas de crise económica, a instituição nunca deixou de ser sustentável.

A análise do quadro apresentado a seguir, permite inferir que todos os indicadores/respostas dos inqueridos apresentam uma convergência em seus índices, pois quase todos os entrevistados registaram um nível de participação alto no processo de tomada de decisão da instituição a que estão vinculadas.

Tabela 9 - Tabela resumo das respostas da entrevista

Avaliação	Nível de participação	Problemas frequentes	Motivação e comprometimento	Trabalho em Equipa	Comparação do Realidade e ideal	Vantagens da Gestão Participativa	Desafios para futuros
Situação	Muito Boa	Menores	Boa	Bom	Satisfatório	Maiores	Acautelados

A tabela de resumo de resultados dos nossos inqueridos, pode-se aferir que no Instituto de Transportes e Comunicações (ITC), existe sem duvidas a gestão participativa e/ou os gestores procuram quase sempre incluir os intervenientes nos processos de tomada de decisão. Prova disso é que neste instituto, há menores índices de conflitos em quase todos os níveis e crescimento assinalável da instituição embora os resultados não indicam 100% de participação que seria o desejável segundo os gestores.

4.2.2 Interpretação dos resultados

A análise da tabela 16, permite a comparação dos resultados dos níveis de participação em relação entre os pesquisados. Verifica-se que todos os entrevistados (tês) gestores afirmam que participam activamente no processo de tomada de decisões, demonstrando assim que a participação destes nos processos de gestão do Instituto está em níveis aceitáveis, pois, a instituição tornou-se sustentável e acolhedora com bom ambiente de trabalho.

4.3 Apresentação e análise de respondentes do questionário

Nesta secção, os inqueridos são composto por três grupos (docentes, técnicos administrativos e estudantes). De referir que todos os seleccionados responderam o questionário e as respostas são apresentadas por meio de gráficos produzidos a partir do pacote SPSS para facilitar a compreensão. A seguir apresentamos as perguntas, respostas e análise das mesmas em forma de gráficos.

Pergunta 1: O não uso da gestão participativa nas instituições/organizações concorre para surgimento de problemas laborais.

Gráfico 1 - Falta de uso de gestão participativa nas instituições/ organizações



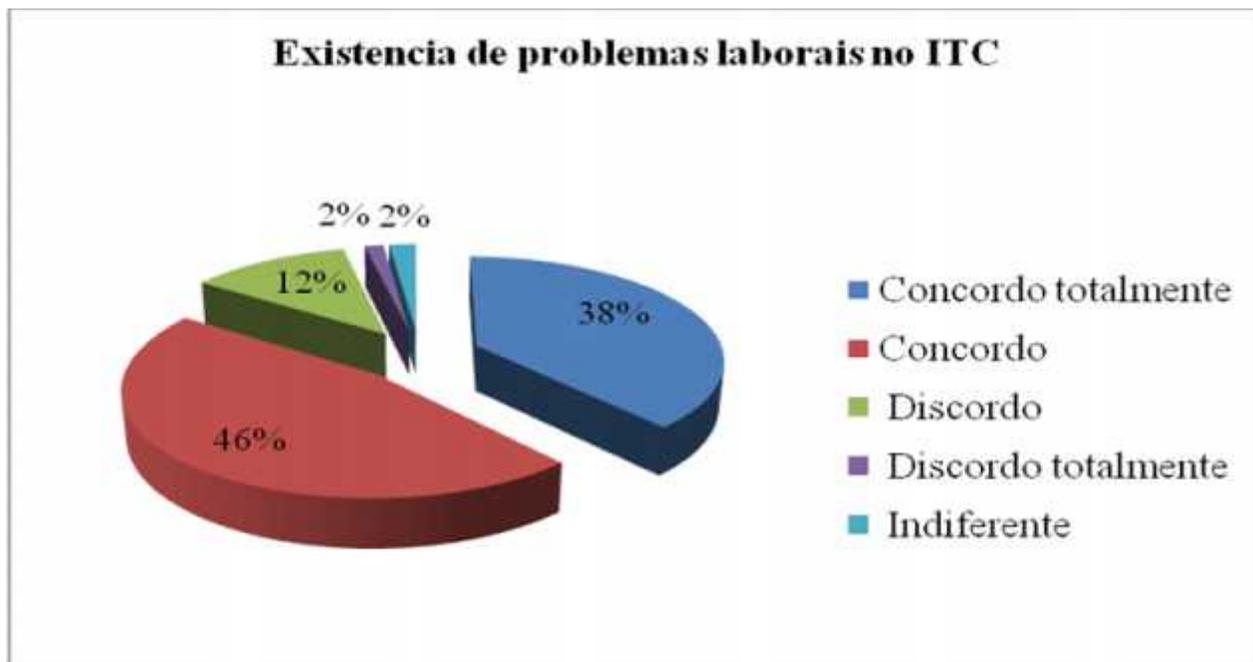
Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Interpretação: O gráfico ilustra que os funcionários da instituição têm consciência de que a falta de gestão participativa origina problemas laborais. Isto é, cerca de 80% dos inqueridos responderam que concordam que a falta de uso da gestão participativa nas organizações pode concorrer no surgimento dos conflitos laborais.

Esta resposta confirma a posição defendida por Bordenave (2002) citado por Brisol (2013), ao afirmar que “[...] a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros (Bordenave, 2002, p.16 apud Brisol, 2013)”.

Pergunta 2: É frequente a existência de problemas laborais aqui no ITC e que tem como causa a falta de uso de gestão participativa.

Gráfico 2 - Existência de problemas laborais no ITC



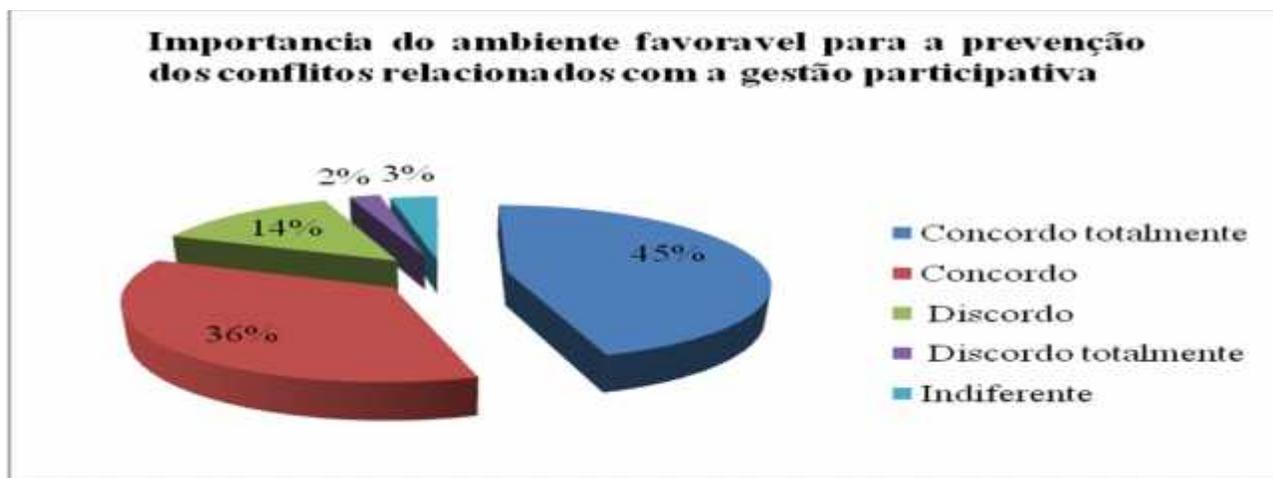
Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Interpretação: O gráfico 2, leva-nos a perceber que na instituição estudada tem havido problemas laborais ligadas a falta ou pouco envolvimento de todos na gestão da instituição, pois, cerca de 84% dos inqueridos responderam que tem existido de facto problemas laborais que eles associam a gestão participativa.

As respostas dos nossos inqueridos são de facto confirmadas pelo autor Drumond (1991), destaca que “o sucesso dessa iniciativa está vinculado essencialmente às pessoas e sua capacidade de acção colectiva, para se conseguir uma gestão participativa e eficiente, é necessários que se tenham sempre presente, alguns pontos básicos, como: aprender a aprender, inovar, criar visão compartilhada, planejar mudanças, análises organizacionais, colaboração ambiental e a potencialização de si e de outros, para que a gestão seja uma soma de esforços individuais e gripais em busca do aperfeiçoamento permanente da organização e de seus recursos humanos” (Sousa, 2012, p. 33).

Pergunta 3: Os gestores criam ambiente favorável e propício para a prevenção de conflitos laborais relacionados com a gestão participativa.

Gráfico 3 - Ambiente favorável para a prevenção dos conflitos laborais



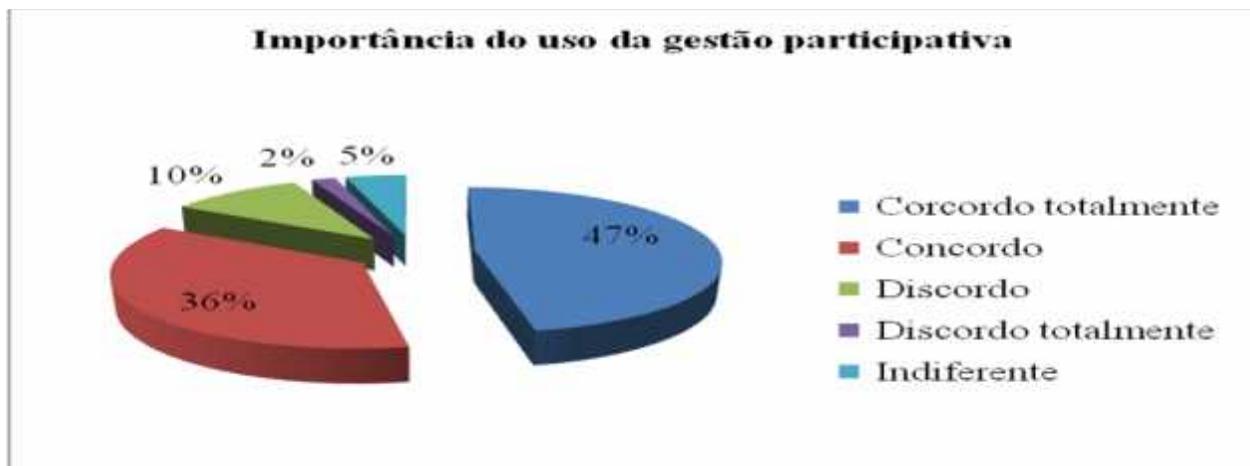
Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Interpretação: O gráfico 3, nos mostrar que a maioria absoluta (cerca de 81%) dos inqueridos referiu que a pesar de haver conflitos laborais ligados à gestão participativa, os gestores da

instituição lutam para tornar o ambiente institucional favorável para o trabalho. Esta constatação nos leva a entender que o uso pleno da gestão participativa depende da vontade de todo, pois, segundo os autores Pinto e Costa (2009), “a implementação do modelo participativo é, no entanto, um processo lento, onde estão envolvidas a autonomia, a disciplina, a força de vontade, a colaboração e a união de todos. É importante ressaltar que a participação não se dá somente nas decisões e na participação dos lucros, mas principalmente na responsabilidade por seu próprio comportamento e desempenho (Sousa, 2012, p. 33)”.

Pergunta 4: Os gestores do ITC usam efectivamente a gestão participativa e que todos os intervenientes participam nos processos decisórios.

Gráfico 4 - Importância do uso da gestão participativa

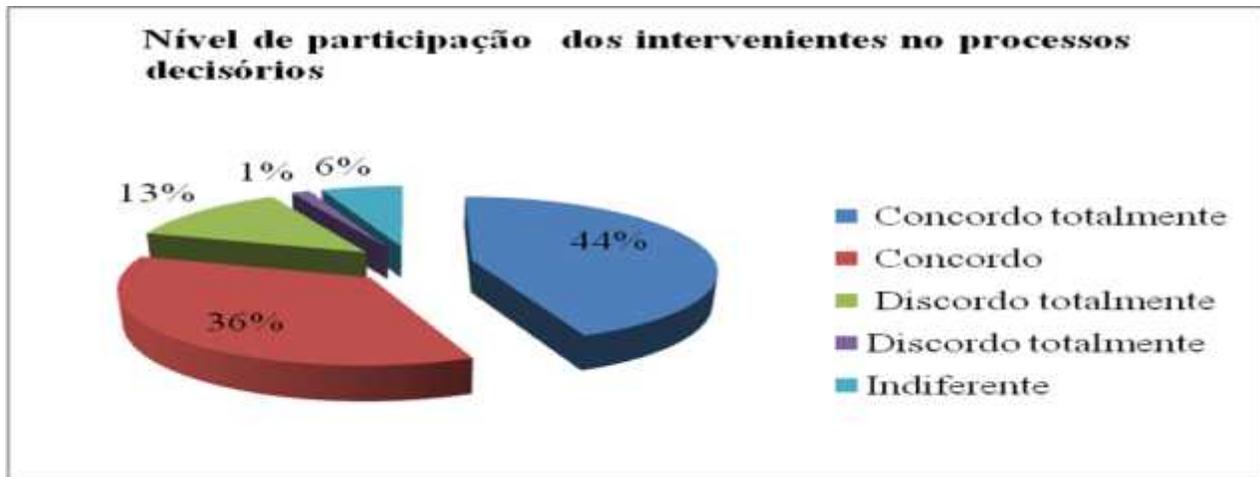


Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Interpretação: Em relação a pergunta 4, o gráfico indica que cerca de 83% dos respondentes assinalaram que os gestores do ITC usam efectivamente a gestão participativa e que os colaboradores participam nos processos decisórios. Estas respostas confirmam a tese de que o quando há participação de todos os conflitos reduzem a vontade de desenvolver cresce. Esta percepção é apoiada pelo autor *Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical o precursor da gestão participativa, pois, em 1897 implantou o plano de participação nos lucros. Ele atraía os trabalhadores para que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro, com isso ganhou aliados que deram o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow. (BrisolL, 2013).*

Pergunta 5: O nível de participação dos colaboradores nos processos decisórios no ITC é bom.

Gráfico 5 - Nível de participação dos intervenientes nos processos decisórios



Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

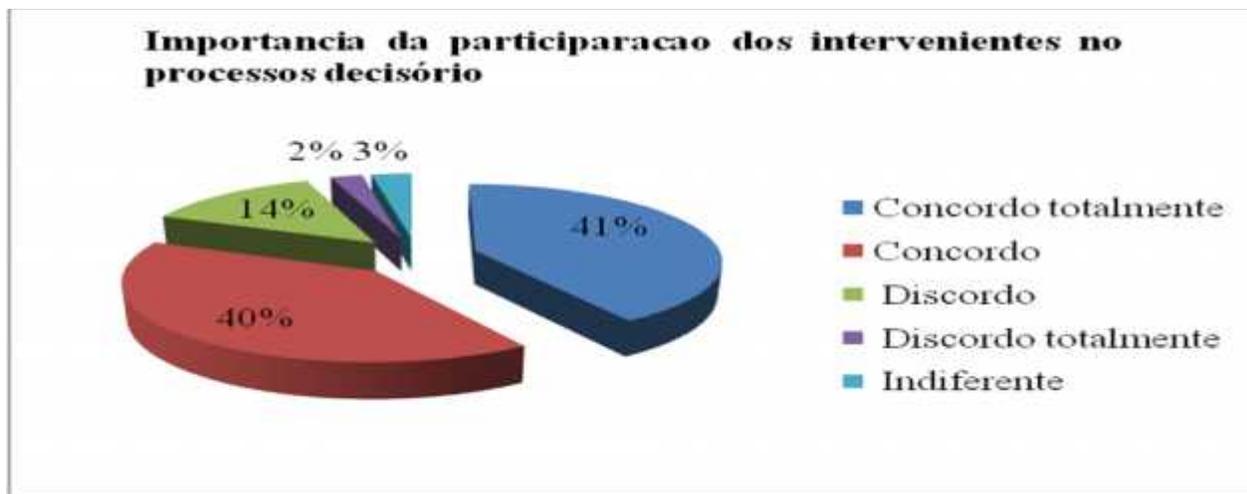
Interpretação: O gráfico 5, ilustra que nível de participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão no ITC é bom. Esta constatação é provada pela percentagem de 80% que concordou existir bom envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios. Os interlocutores confirmaram a posição defendida pelos autores Bilhim (2008, p.307), ao afirmar que “A tomada de decisão não é mais do que um processo de escolha racional entre alternativas, tendo em vista metas específicas. Neste processo, o decisor deve analisar todas as alternativas possíveis, e escolher aquela que permite maximizar a acção face aos objectivos desejados.”, Sustenta ainda o mesmo autor, que a tomada de decisão é parte integrada na vida de qualquer organização, seja ela pública ou privada, sendo que “... a competência nesta área, mais do que outro tipo de competência, diferencia os gestores quanto à sua eficácia.”, a relevância da tomada de decisão no contexto organizacional encontra-se desta forma ligada a boas ou más práticas de gestão”.

Outro autor que sublinha participação de todos nos processos decisórios é o Peter Drucker (2001), ao afirmar que “ as tomadas de decisão devem ser concentradas simplesmente naquelas que são realmente importantes para a organização, o decisor deve, encontrar variáveis constantes da situação em análise, uma decisão eficaz não deve ser rápida, sob pena em incorrer num raciocínio pouco rigoroso e de limitada maturação. Importa também distinguir, decisão de

intenção, ou seja, uma decisão pode incidir numa mera intenção, a seguinte citação de Peter Drucker aborda precisamente esta questão”.

Pergunta 6: Nos últimos dois anos, a participação dos colaboradores nos processos decisórios conseguiu evitar muitos problemas laborais.

Gráfico 6 - Importância da participação dos intervenientes nos processos decisórios

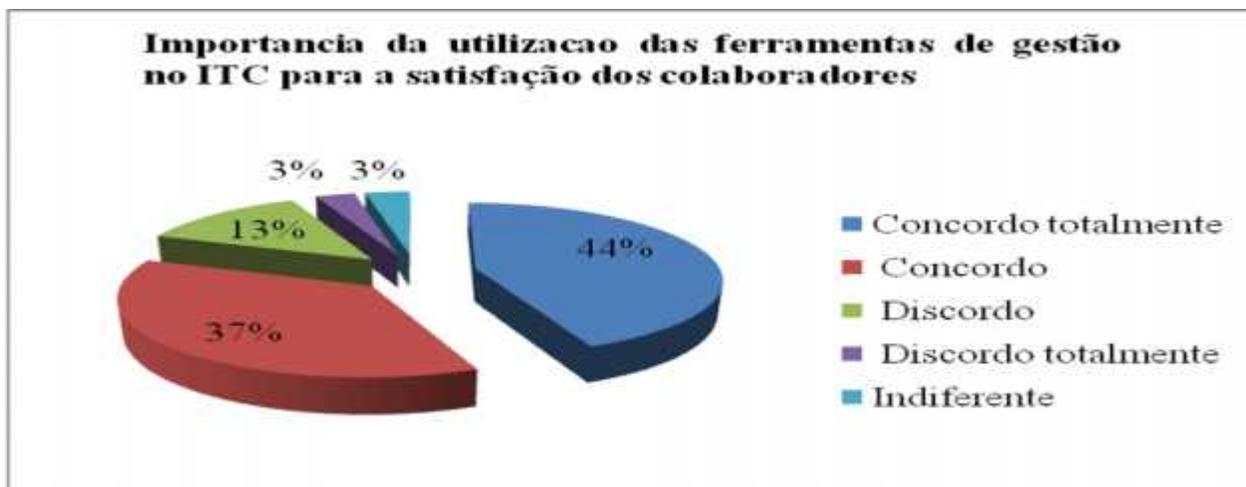


Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Interpretação: Dum total de 100% dos inqueridos, cerca de 81% respondeu que nos últimos dois anos, a participação dos colaboradores nos processos decisórios foi positiva e que realmente evitou o surgimento de grandes problemas laborais. Esta contratação confirma a posição defendida por Bordenave (1994, p.33), ao declarar que “é fundamental no processo de participação, o grau de controlo dos membros nos níveis de decisões em um grupo ou organização. Esses graus de participação demonstram de que forma a vontade decisória de determinada organização é resolvida”.

Pergunta 7: A gestão participativa utilizada no ITC responde ao ideal recomendado e que satisfaz as expectativas da teoria recomendado e ansiado por todos colaboradores.

Gráfico 7 - Importância da utilização das ferramentas de gestão no ITC para a satisfação dos colaboradores



Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

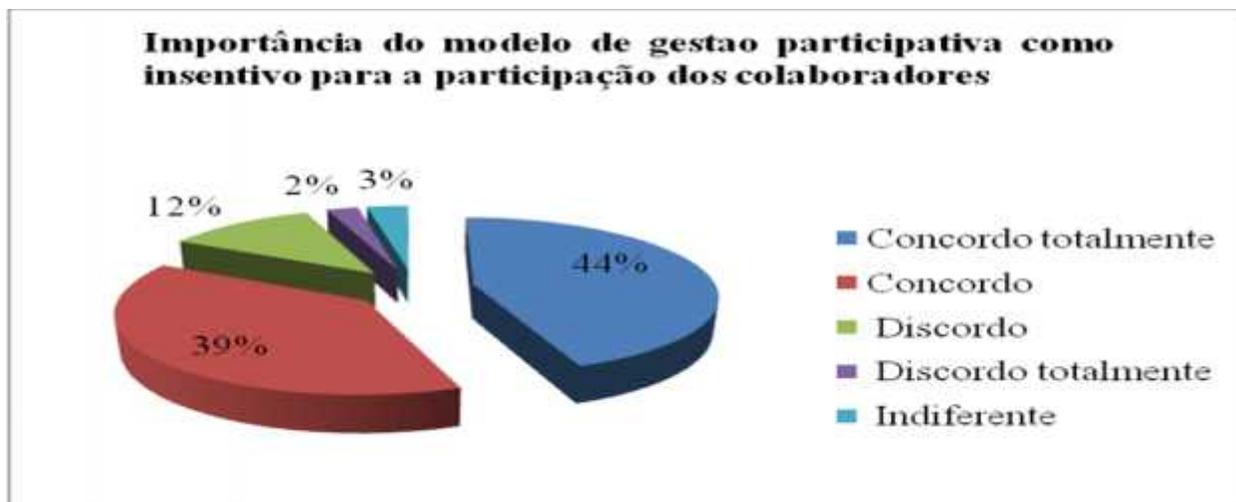
Interpretação: O gráfico 7, mostra-nos que a maioria absoluta (81%) dos inqueridos respondeu que concorda que a gestão participativa utilizada no ITC responde ao ideal recomendado e que satisfaz as expectativas da teoria recomendado e ansiado por todos colaboradores, embora exista cerca de 19% que respondeu em contrário ou que ficou indiferente. Importa referir que o ideal era que todos estivessem a sentir esta participação e inclusão, pois, estes poucos que se sentem excluídos podem minar o desenvolvimento organizacional.

Neste ponto, pode-se afirmar que o nível de participação dos colaboradores pode variar e que conforme afirma o autor Bordenave (1994, p. 31), “o menor nível de participação está no de Informação, haja vista que os gestores informam os membros da organização às decisões já tomadas. O segundo grau de participação, a Consulta Facultativa, consiste na administração em que, se quiser ou quando quiser, pode consultar os subordinados. Já na Consulta obrigatória, os subordinados devem ser consultados em alguns momentos, mas a decisão final é dos directores. A Elaboração/Recomendação é o grau mais avançado de participação, no qual os membros elaboram propostas e recomendações que administração aceita ou não. Na co-gestão, a gestão da organização é compartilhada com mecanismos de co-decisão e colegialidade. Quanto à delegação, possibilita aos administrados terem autonomia em certos campi definidos e delimitados pelos administradores. Por fim, o mais alto grau é a Autogestão, no qual o grupo tem autonomia de determinar seus objectivos, os meios e os controles. Nesse

nível de participação, as diferenças entre administradores e administrados desaparecem, nele ocorre ao auto administração”.

Pergunta 8: O ITC está seguindo o modelo de gestão participativa que seria ideal para incentivar a participação de todos os colaboradores.

Gráfico 8 - O modelo de gestão participativa usado no ITC incentiva a participação dos colaboradores



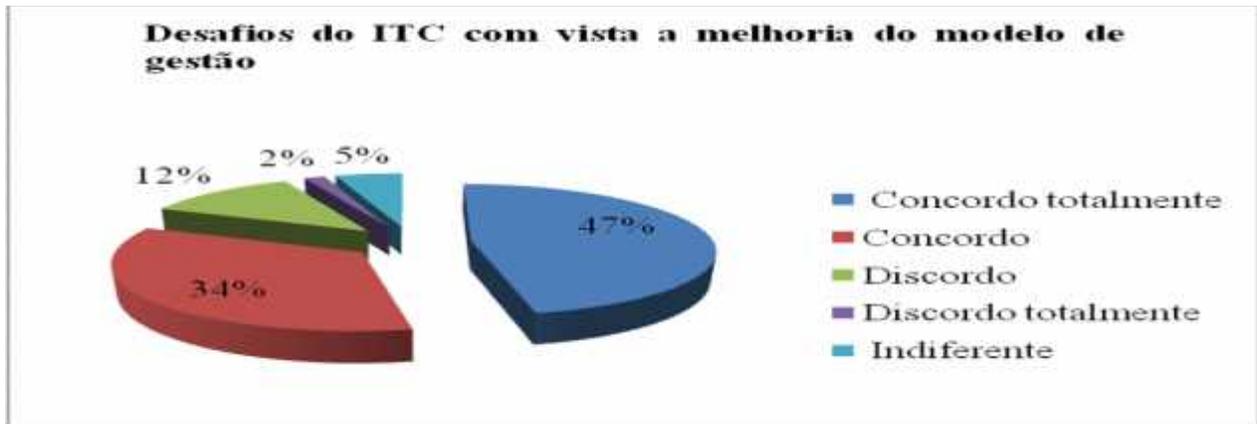
Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Interpretação: O gráfico nos indica que cerca de 83% dos nossos interlocutores confirmaram que o ITC está seguindo o modelo de gestão participativa ideal para incentivar a participação de todos os colaboradores. Importa referir que quando uma instituição usa a gestão participativa, os resultados desse uso resumem-se na satisfação de todos e no alcance das metas que segundo, Faria (2009, p. 79), “ressalta que a participação precisa ser vista “em termos de questão técnicas, organizacionais, económicas, jurídico-político e ideológico”. Sendo assim, o autor mencionado aponta que o estudo da participação é constituído por níveis de grau de controlo por parte da gestão do processo de trabalho, seja expresso e âmbito social, regional, local ou específico, referente à unidade produtiva ou posto de trabalho”.

Esta posição é igualmente defendida por Motta (1995, p.159), ao afirmar que “a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou colectividade, podem influenciar os destinos de uma organização. Assim, podem ocorrer várias formas diferenciadas de participação em uma organização”.

Pergunta 9: O futuro do ITC deve melhorar o modelo de gestão participativa que está utilizando actualmente.

Gráfico 9 - Desafios do ITC com vista a melhoria do modelo de gestão



Fonte: Dados oficiais do ITC (2018)

Interpretação: O gráfico 9, vem provar que o ser humano nunca fica satisfeito, pois, mesmo tendo respondido nos gráficos anteriores que concordam que o ITC utiliza um modelo de gestão participativo ideal, pois, cerca de 81% afirma que ITC deve melhorar ainda mais o modelo de gestão participativa que está utilizando actualmente de modo a garantir que todos participem.

A melhoria que se aponta é necessária e imprescindível pois, o modelo de gestão participativa não é estática. Esta posição é defendida pelos autores ao afirmarem que: A gestão participativa, sob esse prisma, tem sua existência concretizada no diálogo sistémico e organizado de diferentes recursos sob condições flexíveis e normalização adaptável e, sobretudo, sob a tutela de gerentes com perfil integrado e mobilizador de toda equipa. Sobre esse último aspecto em especial Souza et al (2010) destacam que “Participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo.” (Souza et all, 2010, s/p).

Já Faria (2007, p.55), aborda gestão participativa como uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da gestão das organizações. Deste modo, para o autor, a gestão participativa é uma teoria de gestão de pessoas, que dá ênfase à sua capacidade de autonomamente tomar decisões e resolver problemas, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade da empresa, e levando a maior satisfação e motivação no trabalho.

CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Este trabalho dissertativo visa analisar o efeito da gestão participativa nas organizações no geral e no Instituto de Transportes e Comunicações em particular (ITC). A Participação de todos significa que, em princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. Porém, a participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão.

Na tentativa de responder a questão de partida *“Até que ponto a gestão participação contribui nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações no período entre 2017 e 2018?”*; Com o estudo conseguimos verificar que no geral que na instituição analisada, existe de facto o uso da gestão participativa embora não na sua plenitude uma vez que existem ainda alguns colaboradores que não se sentem envolvidos efectivamente por razões de várias ordens. Esta fraca participação pode estar ligada às objecções dos colaboradores ou dos gestores pois, conforme afirma Faria (2007, p.55), aborda gestão participativa como uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da gestão das organizações. Deste modo, para o autor, a gestão participativa é uma teoria de gestão de pessoas, que dá ênfase à sua capacidade de autonomamente tomar decisões e resolver problemas, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade da empresa, e levando a maior satisfação e motivação no trabalho. Gerir de forma participativa, consiste em delegar e receber inputs sobre as decisões que determinam o rumo da empresa, procurando esses inputs entre os colaboradores, os clientes, os fornecedores e outros intervenientes, tendo como meta que todos contribuam para o desempenho da organização.

No objectivo específico identificar os problemas frequentes, resultantes da não participação de todos colaboradores e estudantes nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações, verificamos que a instituição não possui problemas graves ligados à falta de participação. Aliás, os pequenos problemas que surgem são resolvidos sem causar nenhuma

queda visível de motivação ou de produtividade da instituição. As respostas dos nossos inqueridos são de facto confirmadas pelo autor Drumond (1991), destaca que *“o sucesso dessa iniciativa está vinculado essencialmente às pessoas e sua capacidade de acção colectiva, para se conseguir uma gestão participativa e eficiente, é necessários que se tenham sempre presente, alguns pontos básicos, como: aprender a aprender, inovar, criar visão compartilhada, planejar mudanças, análises organizacionais, colaboração ambiental e a potencialização de si e de outros, para que a gestão seja uma soma de esforços individuais e grupais em busca do aperfeiçoamento permanente da organização e de seus recursos humanos”* (Sousa, 2012, p. 33).

No que tange ao objectivo específico comparar os resultados (nível) de participação dos colaboradores do Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) e o nível ideal de participação dos colaboradores recomendado pela literatura, foi possível verificar quando comparamos as respostas dadas com o capítulo da revisão da literatura que a instituição está a caminhar bem. Esta posição é igualmente defendida por Motta (1995, p.159), ao afirmar que *“a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou colectividade, podem influenciar os destinos de uma organização. Assim, podem ocorrer várias formas diferenciadas de participação em uma organização”*.

Deste modo, podemos afirmar que os resultados de pesquisa provaram a primeira hipótese levantada no Capítulo I: *“A Gestão participativa contribuiu nos processos de tomada de decisão no Instituto de Transportes e Comunicações no período de 2017 e 2018”*. Mesmo assim, importa referir que a instituição analisada deve continuar a aprimorar mais o uso pleno da gestão participativa pois, nem todos os respondentes concordaram com esta hipótese.

Em suma, pode-se considerar que os dados indicam que embora o Instituto de Transportes e Comunicações (ITC) esteja num bom caminho, isto não deixa de desafiar os gestores e colaboradores em geral para continuar a aprimorar o nível de participação dos seus colaboradores, pois, apesar deste avanço, a instituição ainda não está no nível excelente quanto ao uso da gestão participativa efectiva. Prova disso é que os resultados da pesquisa indicam uso da gestão participativa a rondar em média 80% e o ideal conforme a literatura era que estivesse na perfeição. A melhoria que se aponta é necessária e imprescindível pois, o modelo de gestão participativa não é estática. Esta posição é defendida pelos autores ao afirmarem que: A gestão

participativa, sob esse prisma, tem sua existência concretizada no diálogo sistémico e organizado de diferentes recursos sob condições flexíveis e normalização adaptável e, sobretudo, sob a tutela de gerentes com perfil integrado e mobilizador de toda equipa. Sobre esse último aspecto em especial Souza et al (2010) destacam que “Participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo.” (Souza et al, 2010, s/

5.2 Limitações

Para a concretização deste trabalho, várias foram as limitações encontradas e ultrapassadas a destacar:

A dificuldade de acesso as fontes uma vez que a amostra era constituída por um numero maior de inqueridos e que para o caso dos estudantes estando em períodos diversos (manhã, tarde e noite), não foi fácil distribuir e recolher os questionários. E para outros casos, estes nem sempre estavam pré-disponíveis para fazer o preenchimento ou o preenchimento da do questionário era demorado.

Em relação a escolha do local para o estudo de caso, este foi um outro calcanhar de Aquiles, uma vez que a instituição inicialmente seleccionada para servir de campo de pesquisa aceitou o pedido mas quando chegou o momento da recolha de dados, o pesquisador foi barrado pela actual direcção da instituição uma vez que a directora que autorizara o pedido foi exonerada e transferida.

O Instituto de transportes e Comunicações, apesar de acolher positivamente o pedido formulado pelo estudante para o estudo do caso, foi difícil aceder as fontes principalmente para alguns colaboradores e docentes que relegavam o preenchimento do questionário para o segundo plano uma vez estarem sempre ocupados. Aqui vale ainda salientar que a classe docente é composta maioritariamente por eventuais o que dificulta o acesso e rápida recolha da informação.

5.3 Recomendações

Embora o instituto de Transportes e Comunicações (ITC) esteja com bom nível de inclusão de todos nos processos de tomada de decisão, esta participação ainda não está excelente, pois, existe

parte daqueles que não estão completamente a se beneficiar deste modelo. Deste modo recomendamos:

Que os gestores da instituição, devem continuar a incentivar o envolvimento de todos no processo de tomada de decisão. Como dissemos nas conclusões, as razões para que existam os poucos que não se envolvem podem ser de várias ordens. Cabe a Instituição imprimir condições que permitam um estudo das reais causas que fazem com que estes poucos fiquem fora do jogo. Mas também há que incentivar os que já estão participando para que continuem a participar e incentivar os outros.

O comportamento humano, muitas das vezes, depende nível da satisfação das suas necessidades e do clima organizacional. Deste modo, é preciso que a instituição continue a mostrar a abertura a todos pautando por uma gestão participativa e inclusiva. Acima de todo, é preciso que os próprios colaboradores vejam a instituição como sendo deles e que também depende deles e não apenas como um lugar para passar tempo.

Por fim desafiamos os outros pesquisadores a investigarem o tema em outras organizações de outros sectores incluído escolas de outros níveis visando enriquecer este trabalho que não é acabado uma vez que cada organização é igual a si própria. A Faculdade de Educação da UEM deve incentivar os outros estudantes a dar continuidade dos temas que já foram trabalhados por outros estudantes visando aprimorar cada vez mais os assuntos e garantir a continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abranches, M (1993). *Colecção Questões da Nossa Época*. 2ª Edição. São Paulo – Brasil: Texto Editora.

Araújo, L.G (2004). *Teoria Geral da Administração aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas.

Barrett, R (2006). *Como Construir uma Organização Gerida por Valores – Uma abordagem prática e sistémica para a Transformação Cultural Sustentável*. Porto: Biorumo.

Bilhim, J (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brasil: **LDB**: Directrizes e Bases da Educação Nacional: Lei 9.394, de 1996. 2º ed. 2001.

Brasil, Ministério da Saúde - Secretaria de Atenção à Saúde (2009). *Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. Gestão participativa e co-gestão*. Brasília.

Consultado em 14 de Maio de 2018 através de:

http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao_participativa_cogestao.pdf>

Brisol, Francieli Madureira (2013). *Análise sobre a gestão participativa em uma universidade pública – Gestão Estratégica: Criatividade e Interactividade*. Ponta Grossa/PR. Disponível em <http://www.admpg.com.br/2013/down.php?id=153&q=1>.

Bobbio, N (2002). *O futuro da democracia. Tradução de Marco Aurélio Nogueira*. São Paulo: Atlas.

Bordenave, P (1994). *Participação é conquista: noções de política social participativa*. São Paulo: USP.

Chiavenato, I (1991). *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. 2ª Edição, São Paulo: Editora Paz e Terra.

Chiavenato, I (2012). *Administração de recursos humanos*. 3ª Edição da Universidade de São Paulo - Brasil.

Daniel, P (2005). *O que é participação*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Marcopolo Livraria.

Drucker, P (2001). *The essential Drucker on the Individual*. São Paulo: Nobel.

Faria J (2007). *Gestão Participativa: relação de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Faria, J. H (2009). *Gestão Participativa: relação de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Fernandes, J (2011). *Importância da Gestão Estratégica nas Empresas Públicas*. Dissertação de Mestrado consultado em 20 de Setembro de 2018.

Ferreira, Naura Syria Carapeto (2004). *Repensando e Ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada*. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>> com acesso em 30 de Junho de 2015.

Gil, A.C (2002). *Como Elaborar Projecto de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São paulo: Atlas.

Gomes, R (2006). *Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque Multicritério*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

Guimarães, J (2010). *Gestão Participativa: Um estudo de caso em uma instituição pública de ensino*. Natal – Brasil.

Libâneo, José Carlos (2001). *Organização e gestão*. Teoria e pratica / ed. Alternativa.

Luck, P (2000). *Gestão educacional nos anos 90: um estudo da descentralização financeira*. Editora France. Paris.

Marconi, M. A & Lakatos, E. M (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª edição. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A & Lakatos, E. M (2006). *Metodologia Científica*. São paula: Atlas.

Marconi, M. A & Lakatos, E. M (2011). *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projectos e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos*. 7ª Ed. 6ª Reimpressão. São paulo: Atlas.

Maitland, I (2000). *Como motivar pessoas*. 2ª Edição. São Paulo: Nobel.

Maranaldo, I (1995) *Gestão participativa como ferramenta de gestão*. São Paulo. Disponível em <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pm-pmp.htm>, Consultado em 26 de Março de 2015.

Maximiano, H (1995). *A gestão participativa na escola*. Rio de Janeiro: Marcopolo Livraria.

Maximiano, A (2000). *Da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

Maximiano A (2001). *Antonio César A. Teoria Geral da Administração - da revolução urbana à revolução digital*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas S.A.

Mota, F. C. P (2001). *Teorias das organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Nguiraze A & Aires J (2011). *Moçambique: processos de participação das comunidades rurais no desenvolvimento local*. Revista IDEAS, v. 5, n. 1, p. 30 - 65.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças (2003). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 19ª Edição. São Paulo: Atlas.

Oliveira, D (2004) *Sistemas de informações Gerenciais: estratégias, táticas e operacionais*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

Paro, V. H (2001). *Gestão democrática da escola pública*. 3ª Ed. Editora Ática. São Paulo – Brasil.

Pedoveze, C & Benedito, G (2004). *Análise das demonstrações financeiras*. 2ª Edição. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning.

Pinto, G (2010) *A organização do trabalho no século 20 - Taylorismo, Fordismo e Toyotismo*. 2ª Edição. São Paulo: Expressão Popular.

Prodanov, C. C e Freitas, E. C (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo. Editora Feevale. Rio Grande do Sul – Brasil.

Rago, M. e Moreira, E (1993). *O Que é Taylorismo*. São Paulo: Brasiliense.

Rego A. (1998). *Liderança nas organizações: técnica e prática*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Markopolo Livraria Lda.

Robbins, et all. (1994). *Leadership in organizational behavior: concepts, controversies and applications*. São Paulo: Sydney. Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.

Santos, T (1999). *O pensamento e a prática escolar de Gramsci*. Campinas: Autores Associados.

Silva, J (1999). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5ª Edição. Goiânia: Livros MF.

Silva, A (2013). *Gestão Estratégica e Participativa: A política pública de gestão escolar Fluminense*. Universidade Federal de Juiz de Fora – Brasil.

Sousa, Regina Lúcia Maciel (2012). *Gestão Participativa - estudo nos conselhos escolares do ensino fundamental em uma capital do Nordeste*. UNP, Natal/RN. Disponível em http://www.pos.unp.br/administracao/dissertacoes_2012/DISSERTA%C3%87%C3% consultado em 20 de Julho de 2015.

Souza, Luziélia Santos de et all (2010). *Gestão participativa como ferramenta de melhoria no processo de produção e comercialização das hortaliças orgânicas – Desafios, mudanças e perspectivas para o Século XXI*. Universidade Federal da Paraíba. Disponível em <http://simpad2010.blogspot.com.br/p/programacao.html> com acesso em 19 de Setembro de 2017.

Souza, A. R (2009). *Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática*. ISSN 0102-4698. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>> com acesso em 22 de Junho de 2015.

Vergara, S. C (2000). *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

Questionário Administrado aos docentes, técnicos administrativos e estudantes

Bom dia senhores, sou estudante de Mestrado em AGE na UEM (Faculdade de Educação). Quero agradecer a vossa disponibilidade ao aceitar participar na realização desta entrevista que irá ajudar no enriquecimento do meu trabalho do final do curso. O objectivo deste, é compreender a percepção dos funcionários e estudantes do ITC em relação a uso da gestão participativa nos processos de tomada de divisões. Gostaria ainda de referir que a confidencialidade dos dados será garantida, sendo que a informação colhida será apenas para fins académicos e que o anonimato da vossa identidade e da instituição será assegurado.

Introdução

Caro participante, para cada questão existe alternativas, devendo apenas colocar círculo na sua resposta que lhe interessa. De referir que se marcar mais do que uma resposta na mesma questão será anulada.

Secção I: Problemas laborais

1. O não uso da gestão participativa nas instituições/organizações concorre para surgimento de problemas laborais.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

2. É frequente a existência de problemas laborais aqui no ITC e que tem como causa a falta de uso de gestão participativa.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

3. Os gestores criam ambiente favorável e propício para a prevenção de conflitos laborais relacionados com a gestão participativa.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

Secção II: Nível de participação

4. Os gestores do ITC usam efectivamente a gestão participativa e que todos os intervenientes participam nos processos decisórios.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

5. O nível de participação dos colaboradores nos processos decisórios no ITC é bom.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

6. Nos últimos dois anos, a participação dos colaboradores nos processos decisórios conseguiu evitar muitos problemas laborais.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

Secção III: Comparação da ideal e o real

7. A gestão participativa utilizada no ITC responde ao ideal recomendado e que satisfaz as expectativas da teoria recomendado e ansiado por todos colaboradores.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

8. O ITC está seguindo o modelo de gestão participativa que seria ideal para incentivar a participação de todos os colaboradores.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

9. O futuro do ITC deve melhorar o modelo de gestão participativa que está utilizando actualmente.

- A) Concordo totalmente
- B) Concordo
- C) Discordo
- D) Discordo totalmente
- E) Indiferente

Gostaria de agradecer uma vez mais a vossa participação para a realização desta entrevista que vai ajudar a realização do trabalho final.
Desligar o gravador.

Fim

Lista de Tabelas do SPSS

Tabela 1:Falta de uso de gestão participativa nas instituições/ organizações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo totalmente	231	46.2	46.2	46.2
Concordo	171	34.2	34.2	80.4
Discordo	73	14.6	14.6	95.0
Discordo totalmente	15	3.0	3.0	98.0
Indiferente	10	2.0	2.0	100.0
Total	500	100.0	100.0	

Tabela 2:Existência de problemas laborais no ITC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo totalmente	191	38.2	38.3	38.3
Concordo	231	46.2	46.3	84.6
Discordo	60	12.0	12.0	96.6
Discordo totalmente	7	1.4	1.4	98.0
Indiferente	10	2.0	2.0	100.0
Total	499	99.8	100.0	
Missing System	1	.2		
Total	500	100.0		

Tabela 3: Importância do ambiente favorável para a prevenção dos conflitos relacionados com a gestão participativa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo totalmente	226	45.2	45.2	45.2
Concordo	178	35.6	35.6	80.8
Discordo	68	13.6	13.6	94.4
Discordo totalmente	11	2.2	2.2	96.6
Indiferente	17	3.4	3.4	100.0
Total	500	100.0	100.0	

Tabela 4: Importância do uso da gestão participativa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Corcordo totalmente	235	47.0	47.0	47.0
Concordo	182	36.4	36.4	83.4
Discordo	51	10.2	10.2	93.6
Discordo totalmente	9	1.8	1.8	95.4
Indiferente	23	4.6	4.6	100.0
Total	500	100.0	100.0	

Tabela 5: Nível de participação dos intervenientes nos processos decisórios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo totalmente	219	43.8	43.8	43.8
Concordo	179	35.8	35.8	79.6
Discordo totalmente	64	12.8	12.8	92.4
Discordo totalmente	7	1.4	1.4	93.8
Indiferente	31	6.2	6.2	100.0
Total	500	100.0	100.0	

Tabela 6: Importância da participação dos intervenientes nos processos decisório

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo totalmente	204	40.8	40.8	40.8
Concordo	201	40.2	40.2	81.0
Discordo	67	13.4	13.4	94.4
Discordo totalmente	12	2.4	2.4	96.8
Indiferente	15	3.0	3.0	99.8
	1	.2	.2	100.0
Total	500	100.0	100.0	

Tabela 7: Importância da utilização das ferramentas de gestão no ITC para a satisfação dos colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	218	43.6	43.7	43.7
	Concordo	184	36.8	36.9	80.6
	Discordo	65	13.0	13.0	93.6
	Discordo totalmente	15	3.0	3.0	96.6
	Indiferente	17	3.4	3.4	100.0
	Total	499	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		500	100.0		

Tabela 8: Importância do modelo de gestão participativa como incentivo para a participação dos colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	221	44.2	44.3	44.3
	Concordo	192	38.4	38.5	82.8
	Discordo	58	11.6	11.6	94.4
	Discordo totalmente	12	2.4	2.4	96.8
	Indiferente	16	3.2	3.2	100.0
	Total	499	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		500	100.0		

Tabela 9: Desafio do ITC com vista a melhoria do modelo de gestão

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo totalmente	234	46.8	46.8	46.8
Concordo	172	34.4	34.4	81.2
Discordo	60	12.0	12.0	93.2
Discordo totalmente	8	1.6	1.6	94.8
Indiferente	26	5.2	5.2	100.0
Total	500	100.0	100.0	

ANEXOS

Anexo 1: Folheto de cursos do ITC

Anexo 2: Regulamento de licenciamento de IEP

Anexo 3: Lei da educação profissional

PLANO VOCACIONAL - 12ª CLASSE

DURAÇÃO: 2 ANOS

Técnico de Suporte Informático Nível IV

No final espera-se que os técnicos sejam capazes de instalar, configurar, explorar, manter e resolver problemas com hardware (Computadores pessoais, rede, impressoras, dispositivos de armazenamento, periféricos, etc.) e software comum (sistema operativo, email, antivirus, Office, etc.) em ambiente de escritório. Incluindo a capacidade de exploração de recursos de Internet como (criação de sites) e se possível algumas capacidades de programação na óptica do utilizador.

O estudante com esta qualificação, tem a opção de escolha para especialização nas seguintes áreas: **Técnico de Programação de Aplicações Web e Técnico de Redes.**

Público-alvo: Alunos que tenham concluído 12ª classe ou equivalente, e alunos que tenham completado o nível III de Electridade Industrial.

OPÇÃO 1

Técnico de Redes Nível V

O aluno deverá ser capaz de instalar, configurar, explorar, manter e resolver problemas com componentes de sistemas de computadores e rede empresarial, nomeadamente: Servidores, equipamentos de rede, serviços de email, serviços de web, sistemas de armazenamento, etc., assegurando as necessidades de comunicação e requisitos da organização.

Público-alvo: Alunos que tenham completado o CVI.

OPÇÃO 2

Técnico de Programação de Aplicações Web Nível V

O graduado deverá ser capaz de desenvolver e manter aplicações de complexidade moderada, ou componentes de aplicações web de maior complexidade (Integradas em equipas), de acordo com as necessidades do cliente, utilizando as tecnologias mais recentes.

Além de se responsabilizar pelo desenho detalhado, codificação e teste das aplicações ou componentes de complexidade moderada, poderá ter algumas competências complementares ao nível da produção de conteúdo, produção de documentação, desenho de interfaces, desenho de bases de dados e gestão de projecto.

Público-alvo: Alunos que tenham completado o CVI.

CONDIÇÕES DE INGRESSO NO ITC

10ª Classe ou equivalente para frequentar planos regulares do III nível ao V nível, incluindo Estágio.

12ª Classe ou equivalente para frequentar plano vocacional com duração de 2 anos, incluindo Estágio.

CALENDÁRIO

Inscrições e Matrículas: 26-Nov de 2018 a 19-Jan de 2019

Início do 1º Semestre: 1-Fev a 1-Jun de 2019

Início do 2º Semestre: 18-Jul a 9-Nov de 2019

Exames 1º Semestre

1ª Época: 13-Jun a 19-Jun de 2019

2ª Época: 1-Jul a 6-Jul de 2019

Exames 2º Semestre

1ª Época: 21-Nov a 27-Nov de 2019

2ª Época: 9-Dez a 14-Dez de 2019

PROPINAS(*)

Inscrição: 800,00 Mt

Matrícula: 1.000,00 Mt

PROPINAS DE FREQUÊNCIA (10 PRESTAÇÕES)

Gestão

Mensalidade: 3.400,00 Mt

Contabilidade

Mensalidade: 3.400,00 Mt

Electricidade Industrial

Mensalidade: 3.400,00 Mt

Técnico de Suporte Informático

Mensalidade: 3.400,00 Mt

Av. 24 de Julho, N. 4707 - Maputo - Moçambique
Tel: (+258) 21 40 31 30 / Cel: (+258) 82 11 26 370 / 84 32 12 458
WhatsApp: (+258) 82 3228 370
E-mail: itc@transcom.co.mz
www.facebook.com/itc | www.transcom.co.mz/itc



QUALIFICAÇÕES ITC 2019

APOSTE NA FORMAÇÃO TÉCNICO-PROFISSIONAL.
O SABER FAZER É A CHAVE.



QUALIFICAÇÕES TÉCNICO-PROFISSIONAIS

DURAÇÃO: 1 A 3 ANOS

INGRESSO 10ª CLASSE

/ Gestão

/ Contabilidade

/ Electricidade Industrial

INGRESSO 12ª CLASSE

/ Técnico de Suporte Informático



INSCRIÇÕES A PARTIR DE 16 DE NOVEMBRO

GARANTE O TEU FUTURO
COM UMA FORMAÇÃO SÓLIDA

TRANSCOM é a Entidade Institucional do ITC
Cursos Homologados pelo MCEESTP

GARANTE O TEU FUTURO
COM UMA FORMAÇÃO SÓLIDA

