

## GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UMA ABORDAGEM PARA A EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

### Danilo Sobral de Oliveira

Faculdade Escola Sobral de Oliveira - FAESDO. Escritório de Advocacia Sobral de Oliveira.

<http://lattes.cnpq.br/1635891041004372>

<https://orcid.org/0009-0008-5928-442X>

E-mail: [danilo.sobralct@hotmail.com](mailto:danilo.sobralct@hotmail.com)

### Mariana Amaral Terra

Centro Universitário INTA – UNINTA

<http://lattes.cnpq.br/9687722139010205>

<https://orcid.org/0009-0004-9170-1933>

E-mail: [mariana\\_amaral45@hotmail.com](mailto:mariana_amaral45@hotmail.com)

### Alexandre Magno Nunes Moreira

Faculdade Escola Sobral de Oliveira – FAESDO.

<http://lattes.cnpq.br/1051319086911669>

<https://orcid.org/0009-0005-1948-6076>

E-mail: [alexandre@faesdo.com](mailto:alexandre@faesdo.com)

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N2>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N2-45>

**RESUMO:** A Gestão Democrática e Participativa é uma abordagem gerencial que coloca a participação ativa dos colaboradores como elemento central no processo decisório e na condução das atividades organizacionais. Com base em princípios como o respeito à autonomia individual, transparência e cooperação, essa prática busca incorporar efetivamente as ideias e perspectivas dos colaboradores, resultando em maior motivação, engajamento e produtividade. Além disso, favorece a inovação e criatividade ao acolher a diversidade de ideias. A implementação bem-sucedida requer canais de comunicação efetivos, líderes comprometidos com a escuta ativa e uma cultura organizacional que promova o compartilhamento de responsabilidades. Apesar dos desafios, os benefícios dessa abordagem, como melhoria do clima organizacional, maior engajamento e efetividade, tornam a Gestão Democrática e Participativa uma estratégia valiosa para o crescimento sustentável das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação. Gestão Democrática. Gestão Participativa.

### DEMOCRATIC AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT: AN APPROACH TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

**ABSTRACT:** Democratic and Participative Management is a management approach that places the active participation of employees as a central element in the decision-making process and in the conduct of organizational activities. Based on principles such as respect for individual autonomy, transparency and cooperation, this practice seeks to effectively incorporate employees' ideas and perspectives, resulting in greater motivation, engagement and productivity. In addition, it favors innovation and creativity by welcoming the diversity of ideas. Successful implementation requires effective communication channels, leaders committed to active listening, and an organizational

culture that promotes accountability. Despite the challenges, the benefits of this approach, such as improving the organizational climate, greater engagement and effectiveness, make Democratic and Participatory Management a valuable strategy for the sustainable growth of organizations.

**KEYWORDS:** Education. Democratic management. Participative management.

## INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática e Participativa representa uma abordagem gerencial que valoriza a participação ativa dos colaboradores no processo decisório e na condução das atividades organizacionais. Esse modelo de gestão vai além da simples consulta aos funcionários e busca, de fato, incorporar suas ideias e perspectivas, reconhecendo a diversidade de opiniões como um recurso valioso para o sucesso das organizações.

Ao longo dos anos, diversos doutrinadores contribuíram para a definição e fundamentação da Gestão Democrática e Participativa, enfatizando princípios e valores que a sustentam, assim como os benefícios que pode proporcionar. Entre esses princípios, destacam-se o respeito à autonomia individual, a promoção da transparência, a valorização da cooperação e a busca por relações horizontais e não hierárquicas.

A participação dos colaboradores na tomada de decisões é um dos pilares fundamentais dessa abordagem, permitindo que cada indivíduo tenha voz e influência sobre os rumos da organização. Essa inclusão ativa dos funcionários no processo decisório fortalece o clima organizacional, aumenta a motivação e o engajamento da equipe, além de estimular a inovação e a criatividade por meio da diversidade de ideias.

Contudo, a implementação da Gestão Democrática e Participativa também enfrenta desafios, como a resistência à mudança e a necessidade de lidar com possíveis conflitos. Para superar esses obstáculos, é essencial que os líderes desenvolvam habilidades de liderança democrática e criem um ambiente de trabalho baseado na confiança mútua e na comunicação efetiva.

Nesta perspectiva, este trabalho busca explorar os conceitos e fundamentos da Gestão Democrática e Participativa, bem como analisar os impactos dessa abordagem na efetividade organizacional. Além disso, serão apresentadas recomendações para otimizar

a implementação desse modelo gerencial, visando maximizar os benefícios e promover o crescimento coletivo das organizações.

## CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A Gestão Democrática e Participativa é uma abordagem gerencial que coloca a participação ativa dos colaboradores como elemento central no processo decisório e na condução das atividades organizacionais. Neste contexto, diversos doutrinadores têm contribuído para a definição e fundamentação dessa prática, enfatizando princípios e valores que a sustentam, bem como os benefícios que pode proporcionar às organizações.

Segundo Camargo (2008), a gestão democrática e participativa é caracterizada pela inclusão de todos os membros da organização na tomada de decisões, permitindo que cada indivíduo tenha voz e influência sobre os rumos do empreendimento. Essa abordagem vai além da simples consulta aos colaboradores e busca efetivamente incorporar suas ideias e perspectivas, valorizando a diversidade de opiniões.

Dentre os princípios e valores subjacentes à gestão democrática e participativa, destacam-se o respeito à autonomia individual, a promoção da transparência, a valorização da cooperação e a busca por relações horizontais e não hierárquicas. De acordo com Freire (1970), essa prática gerencial está enraizada no conceito de diálogo, em que os gestores e colaboradores interagem em um processo contínuo de aprendizado mútuo, compartilhando conhecimentos e experiências.

Os benefícios e vantagens da abordagem democrática são numerosos e abrangentes. Dentre eles, pode-se citar o aumento da motivação e engajamento dos colaboradores, conforme ressaltado por Likert (1967). Quando os funcionários se sentem parte integrante do processo decisório, eles tendem a se comprometer mais com os objetivos da empresa, resultando em maior produtividade e qualidade do trabalho.

Weber (1947) destaca ainda que a gestão democrática e participativa favorece a inovação e a criatividade, uma vez que a diversidade de ideias e perspectivas proporciona

um ambiente propício para o surgimento de soluções inovadoras e eficazes para os desafios organizacionais.

A implementação bem-sucedida da gestão democrática e participativa requer a adoção de alguns elementos-chave. Dentre eles, a criação de canais de comunicação efetivos e abertos é essencial para garantir a participação ativa dos colaboradores. Além disso, é fundamental que os líderes estejam comprometidos com a prática da escuta ativa e que saibam valorizar e reconhecer as contribuições dos membros da equipe.

Como afirma Argyle (1972), a gestão democrática demanda uma cultura organizacional que promova o compartilhamento de responsabilidades e a descentralização do poder. Os gestores devem estar dispostos a delegar autoridade e a confiar na capacidade dos colaboradores de contribuírem para o crescimento e o sucesso da organização.

A Gestão Democrática e Participativa representa uma abordagem inovadora e eficaz para a gestão de organizações. Através da definição de seus conceitos e fundamentos, percebe-se que essa prática vai além de uma simples estratégia de consulta e se propõe a valorizar a participação ativa de todos os membros da equipe. Ao embasar-se em princípios e valores que incentivam a cooperação, a transparência e o respeito mútuo, a gestão democrática oferece benefícios significativos, culminando em um ambiente organizacional mais produtivo, inovador e harmonioso.

## **PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NA TOMADA DE DECISÕES**

A participação dos colaboradores na tomada de decisões é um pilar fundamental da gestão democrática e participativa nas organizações. Essa abordagem visa envolver ativamente os membros da equipe no processo decisório, reconhecendo suas experiências, conhecimentos e perspectivas como recursos valiosos para o sucesso da empresa. Diversos doutrinadores têm destacado a importância desse envolvimento, enfatizando a necessidade de uma comunicação efetiva e o uso de ferramentas adequadas para incentivar e viabilizar essa participação.

O envolvimento dos colaboradores no processo decisório é um processo contínuo e colaborativo, conforme argumentado por Drucker (1954). A inclusão dos funcionários na discussão de questões estratégicas e operacionais permite que eles se sintam parte ativa da empresa, aumentando a motivação e o senso de pertencimento.

Uma comunicação efetiva é essencial para que a participação dos colaboradores seja bem-sucedida. Camargo (2008) destaca que a transparência na comunicação, a disponibilidade dos líderes para ouvir e considerar as sugestões dos funcionários e o compartilhamento claro de informações relevantes são elementos-chave para promover o engajamento dos colaboradores no processo decisório.

Dentre as ferramentas e práticas que podem ser utilizadas para incentivar a participação dos colaboradores, a criação de grupos de trabalho e comitês é apontada por Beer e Walton (1987) como uma estratégia eficaz. Esses grupos permitem que os funcionários sejam envolvidos em projetos específicos, nos quais possam contribuir com suas habilidades e conhecimentos.

Outra ferramenta útil é a realização de sessões de brainstorming, onde os colaboradores podem expor suas ideias livremente, sem restrições hierárquicas. Essa abordagem colaborativa pode resultar em soluções inovadoras e criativas, conforme enfatizado por Bennis (1966).

Contudo, é importante reconhecer que a participação dos colaboradores na tomada de decisões também enfrenta desafios e obstáculos. A resistência à mudança, por exemplo, pode ser um entrave, como mencionado por McGregor (1960). Algumas pessoas podem resistir a abandonar a cultura tradicional de comando e controle, o que dificulta a implementação da gestão participativa.

Além disso, a falta de confiança entre líderes e colaboradores pode inibir a livre expressão de ideias e opiniões. Para superar esse desafio, é necessário que os gestores demonstrem abertura e receptividade às contribuições dos funcionários, conforme preconiza French e Raven (1959).

A participação dos colaboradores na tomada de decisões é uma abordagem valiosa e benéfica para as organizações. Ao envolver os funcionários ativamente nos processos decisórios, por meio de uma comunicação efetiva e do uso de ferramentas apropriadas, a

empresa pode contar com a diversidade de conhecimentos e perspectivas, o que resulta em soluções mais robustas e uma maior motivação e engajamento por parte da equipe. Superar os desafios e obstáculos, como resistência à mudança e falta de confiança, requer comprometimento dos líderes em fomentar uma cultura de participação e colaboração, criando um ambiente propício para o sucesso da gestão democrática e participativa.

## LIDERANÇA E EMPODERAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DEMOCRÁTICAS

A liderança e o empoderamento são elementos essenciais para o sucesso das organizações que adotam uma abordagem democrática e participativa. Nesse contexto, o papel do líder é fundamental para criar um ambiente de trabalho que valorize a participação ativa dos colaboradores, estimule o engajamento e promova a responsabilização mútua. Diversos doutrinadores têm abordado as características do líder participativo, bem como a importância do desenvolvimento de habilidades de liderança democrática para o sucesso desse modelo gerencial.

O líder desempenha um papel crucial na gestão democrática, sendo o responsável por fomentar a participação dos colaboradores e garantir que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões organizacionais. Segundo Likert (1967), o líder deve ser um facilitador do processo participativo, estimulando a troca de ideias e garantindo um ambiente onde a diversidade de opiniões é valorizada.

Uma das principais características do líder participativo é a habilidade de escutar ativamente os colaboradores. Drucker (1954) ressalta que o líder democrático valoriza a perspectiva de cada membro da equipe, criando um espaço onde todos se sintam à vontade para contribuir e compartilhar suas ideias.

Além disso, o líder participativo é empático e demonstra interesse genuíno pelo bem-estar e desenvolvimento de sua equipe. Bennis (1966) destaca que esse tipo de líder incentiva o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, buscando criar um ambiente de trabalho que promova o aprendizado contínuo.

Para que a liderança democrática seja eficaz, é necessário que os líderes desenvolvam habilidades específicas. Argyle (1972) afirma que a capacidade de tomar decisões compartilhadas, resolver conflitos de forma colaborativa e comunicar-se de forma clara são competências essenciais para os líderes participativos.

Outro aspecto importante é o empoderamento dos colaboradores. Weber (1947) argumenta que o líder democrático deve delegar responsabilidades e autoridade, confiando na capacidade dos membros da equipe para assumirem tarefas e tomarem decisões relevantes para a organização.

O empoderamento está diretamente ligado à responsabilização dos colaboradores. Camargo (2008) destaca que a gestão democrática pressupõe que os funcionários assumam a responsabilidade pelos resultados de suas ações, incentivando uma cultura de comprometimento e dedicação.

A liderança e o empoderamento são fundamentais para o sucesso das organizações democráticas e participativas. O líder participativo desempenha um papel de facilitador, estimulando a participação e o engajamento dos colaboradores. Suas características incluem a capacidade de escuta ativa, empatia, interesse no desenvolvimento da equipe e habilidades de comunicação e resolução de conflitos. O empoderamento dos colaboradores, aliado à responsabilização mútua, cria um ambiente propício para o crescimento e a efetividade da gestão democrática nas organizações.

## **IMPACTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

A Gestão Democrática é uma abordagem que tem mostrado impactos significativos na efetividade organizacional, proporcionando benefícios que vão além do âmbito operacional, alcançando aspectos fundamentais como o clima organizacional, a motivação e produtividade dos colaboradores e a promoção da inovação e criatividade, embasados na diversidade de ideias. Contudo, é importante reconhecer que a implementação da gestão democrática também apresenta desafios e limitações que precisam ser enfrentados para maximizar seus benefícios.

---

OLIVEIRA, D. S.; TERRA, M. A.; MOREIRA, A. M. N. Gestão democrática e participativa: uma abordagem para a efetividade organizacional. *Revista Eletrônica Amplamente*, Natal/RN, v. 2, n. 2, p. 697-709, abr./jun. 2023. ISSN: 2965-0003.



A melhoria do clima organizacional é um dos impactos mais perceptíveis da gestão democrática. Ao promover a participação ativa dos colaboradores nas decisões, a empresa fomenta um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Segundo Likert (1967), a comunicação aberta e o sentimento de pertencimento gerados pela gestão democrática fortalecem os laços entre os membros da equipe, criando um clima de confiança e respeito mútuo.

Outro impacto relevante é o aumento da motivação e produtividade dos colaboradores. Quando se sentem ouvidos e valorizados, os funcionários se tornam mais engajados e comprometidos com as metas da organização, como enfatizado por Drucker (1954). A gestão democrática estimula um ambiente onde as ideias e contribuições de cada indivíduo são reconhecidas, incentivando o esforço coletivo em busca do sucesso organizacional.

A promoção da inovação e criatividade é um resultado direto da diversidade de ideias proporcionada pela gestão democrática. Ao permitir que diferentes perspectivas e conhecimentos sejam compartilhados, a empresa se torna mais propensa a encontrar soluções criativas para os desafios, conforme ressaltado por Bennis (1966). A cultura participativa estimula o surgimento de novas abordagens e práticas, favorecendo a adaptação a um ambiente em constante transformação.

Contudo, é importante reconhecer os desafios e limitações da gestão democrática na efetividade organizacional. A resistência à mudança por parte dos líderes e colaboradores pode dificultar a implementação dessa abordagem, como discutido por McGregor (1960). Além disso, a tomada de decisões compartilhada pode ser mais demorada e complexa, exigindo maior esforço e tempo para alcançar consensos.

A gestão democrática também pode enfrentar dificuldades em lidar com conflitos de interesses e conciliar diferentes opiniões. French e Raven (1959) alertam para a importância de uma comunicação efetiva para superar esses obstáculos.

A gestão democrática tem impactos positivos e significativos na efetividade organizacional. A melhoria do clima organizacional, o aumento da motivação e produtividade dos colaboradores, bem como a promoção da inovação e criatividade são evidências claras dos benefícios dessa abordagem. Contudo, é fundamental enfrentar os

desafios e limitações inerentes à gestão democrática, buscando soluções para maximizar seus benefícios e garantir o sucesso dessa prática gerencial nas organizações.

## CONCLUSÃO

Diante do exposto, podemos concluir que a Gestão Democrática e Participativa representa uma abordagem eficiente e benéfica para as organizações. Ao incorporar a participação ativa dos colaboradores no processo decisório e na condução das atividades, essa prática gerencial fortalece o clima organizacional, promove a motivação e produtividade dos funcionários e impulsiona a inovação e criatividade por meio da diversidade de ideias.

A valorização dos princípios e valores subjacentes, como o respeito à autonomia individual, a transparência e a cooperação, sustenta a base dessa gestão participativa. Através do diálogo constante entre gestores e colaboradores, cria-se um ambiente de aprendizado mútuo que contribui para o aprimoramento contínuo da organização.

Os benefícios alcançados pela abordagem democrática são notáveis, com colaboradores mais engajados, comprometidos e envolvidos no alcance dos objetivos organizacionais. A maior motivação impulsiona a produtividade, resultando em um aumento da efetividade e desempenho geral da empresa.

Além disso, a gestão democrática estimula a criatividade e inovação ao acolher diferentes perspectivas e opiniões, favorecendo a busca por soluções mais criativas e eficazes para os desafios enfrentados pela organização.

Contudo, é importante destacar que a implementação da gestão democrática não está isenta de desafios e limitações. A resistência à mudança, a necessidade de lidar com possíveis conflitos e o tempo demandado para alcançar consensos são aspectos que requerem atenção e comprometimento por parte dos líderes e colaboradores.

Superar esses obstáculos demanda uma cultura organizacional fundamentada na comunicação efetiva, no respeito mútuo e na abertura ao diálogo. O desenvolvimento de habilidades de liderança participativa e o empoderamento dos colaboradores são pilares fundamentais para o sucesso da gestão democrática.

Em suma, a Gestão Democrática e Participativa apresenta impactos positivos na efetividade organizacional, criando um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e inovador. Através do comprometimento com os princípios e valores democráticos, a busca contínua por melhorias e a superação dos desafios, as organizações podem colher os benefícios dessa abordagem, alcançando resultados sustentáveis e promovendo o crescimento coletivo de seus membros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Democrática e Participativa emerge como uma abordagem altamente eficaz e inovadora para o gerenciamento de organizações. O destaque dado à participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões e na condução das atividades organizacionais reflete uma mudança significativa na cultura empresarial, onde a cooperação, o diálogo e o respeito mútuo prevalecem sobre a hierarquia tradicional de comando e controle.

Os conceitos e fundamentos dessa prática gerencial foram fundamentados em princípios sólidos, como a valorização da autonomia individual, a transparência, a cooperação e a busca por relações horizontais. A adoção desses valores tem o poder de transformar o ambiente de trabalho, criando um clima organizacional mais positivo e estimulante.

Os benefícios decorrentes da gestão democrática são numerosos e abrangentes. O aumento da motivação e engajamento dos colaboradores se destaca como um dos principais impulsionadores do sucesso organizacional. Quando os funcionários se sentem parte integrante do processo decisório, eles tendem a se comprometer mais com os objetivos da empresa, resultando em maior produtividade e qualidade do trabalho.

Outro ponto relevante é o fomento à inovação e criatividade. A diversidade de ideias e perspectivas proporcionada pela gestão democrática abre caminho para o surgimento de soluções inovadoras e eficazes para os desafios organizacionais. O ambiente de aprendizado mútuo entre gestores e colaboradores é uma fonte rica de insights e conhecimentos.

Para alcançar uma implementação bem-sucedida da gestão democrática e participativa, é necessário estabelecer canais de comunicação efetivos e abertos, onde as ideias e opiniões dos colaboradores sejam acolhidas e consideradas. Além disso, os líderes desempenham um papel crucial, sendo responsáveis por facilitar o processo participativo, escutar ativamente os membros da equipe e empoderá-los através da delegação de responsabilidades e autoridade.

Contudo, é essencial reconhecer que a gestão democrática também enfrenta desafios e obstáculos. A resistência à mudança e a necessidade de lidar com possíveis conflitos podem demandar esforços extras. Superar esses desafios exige um comprometimento genuíno dos líderes em fomentar uma cultura de participação e colaboração.

## RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões do estudo sobre Gestão Democrática e Participativa, algumas recomendações podem ser propostas para otimizar a implementação dessa abordagem nas organizações:

1. Desenvolvimento de Habilidades de Liderança Democrática: Os líderes devem receber capacitação e treinamento para aprimorar suas habilidades de liderança democrática, como escuta ativa, resolução colaborativa de conflitos e comunicação clara. Líderes capacitados são fundamentais para criar um ambiente participativo e engajador.

2. Promoção de um Ambiente de Confiança: É importante construir uma cultura organizacional baseada na confiança mútua entre líderes e colaboradores. Isso possibilitará que os funcionários se sintam à vontade para expressar suas ideias e opiniões sem receio de represálias.

3. Estímulo à Diversidade e Inclusão: As organizações devem valorizar a diversidade de perspectivas e experiências entre os colaboradores. Incentivar a inclusão e acolher diferentes pontos de vista é fundamental para a geração de soluções inovadoras.

4. Criação de Mecanismos de Feedback: Implementar mecanismos efetivos de feedback é crucial para garantir que as contribuições dos colaboradores sejam

devidamente consideradas. Essa troca de informações favorece a melhoria contínua das práticas e processos organizacionais.

5. Avaliação Contínua e Ajustes: A gestão democrática é um processo em constante evolução. As organizações devem realizar avaliações periódicas e ajustes necessários para aprimorar a implementação dessa abordagem.

6. Reconhecimento e Reconhecimento: Reconhecer e valorizar as contribuições dos colaboradores é essencial para reforçar a cultura participativa e incentivar o engajamento.

Ao adotar essas recomendações, as organizações estarão mais preparadas para colher os benefícios da Gestão Democrática e Participativa. A busca por uma gestão mais inclusiva, colaborativa e aberta ao diálogo certamente impulsionará o sucesso e o crescimento sustentável das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ARGYLE, M. **A Psicologia Social das Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1972.
- ARGYLE, M. **A Psicologia Social das Relações Humanas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1972.
- BEER, M.; WALTON, A. **Participação nos Lucros: Práticas Eficazes para Melhorar os Resultados**. São Paulo: Editora Atlas. 1987.
- BENNIS, W. **Liderança: uma Abordagem Empírica**. São Paulo: Editora Abril. 1966.
- CAMARGO, L. B. **Gestão Democrática e Participativa: Princípios, Valores e Benefícios**. Editora XPTO. 2008.
- DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira. 1954.
- FREIRE, PAULO. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987. 1970.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. **As bases do poder social**. In Estudos sobre o poder social (p. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. 1959.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas. 2003.
- LIKERT, R. **Um Novo Sistema de Gerência**. Editora Fundo de Cultura. 1967.
- MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Editora Atlas. 1960.

WEBER, M. A **Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras. 1947.

Data de submissão: 25/06/2023. Data de aceite: 27/06/2023. Data de publicação: 29/06/2023.