

# **GESTÃO PARTICIPATIVA: PROPOSTA PARA A BIBLIOTECA NILO PEÇANHA DO IFPB - JP**

**Ivanise A. M. de ALMEIDA<sup>1</sup>; Luciane A. S. de SOUZA<sup>2</sup> (2)**

(1) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB-JP, Av. 1º de Maio, 720, Jaguaribe - João Pessoa - PB, e-mail: ivanise@ifpb.edu.br

(2) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB-JP, Av. 1º de Maio, 720, Jaguaribe - João Pessoa - PB, e-mail: lucianealbuquerque@yahoo.com.br

## **RESUMO**

Visando acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo em níveis profissionais e tecnológicos, as organizações públicas e privadas precisam adequar-se a esse fenômeno a fim de oferecerem serviços e produtos de qualidade, sendo imprescindível para isso o estabelecimento de novas formas de gestão. O objetivo deste estudo foi o de verificar a possibilidade de propor a implantação de uma gestão participativa na Biblioteca Nilo Peçanha - BNP. Para tanto, escolheu-se como metodologia a pesquisa exploratória e qualitativa, com realização da técnica de observação assim como uma entrevista com os servidores da biblioteca. O resultado mostrou que ainda não existe uma gestão participativa no setor. Outro fato que nos chamou a atenção foi a desmotivação dos servidores no sentido do trabalho em equipe, estando estes limitados a desempenhar somente as suas funções sem se preocuparem com o todo. É indiscutível que todos os servidores vinculados à BNP contribuem para o funcionamento do setor, mas esta contribuição poderia ser muito mais efetiva se houvesse uma maior disponibilidade para o trabalho em conjunto onde todos participassem. Assim, diante dos resultados da pesquisa ficou evidenciada a necessidade de uma mudança de postura quanto às atividades de gestão e de acordo com a literatura recomenda-se uma gestão participativa.

**Palavras-chave:** Administração, Gestão Participativa, Gestão de Bibliotecas.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em decorrência das constantes mudanças no mundo do trabalho a partir principalmente do surgimento das tecnologias, as organizações públicas e privadas necessitaram adequar as pessoas aos seus sistemas de trabalho a fim de oferecer serviços e produtos de qualidade. Nas organizações públicas, estas transformações são mais perceptíveis, por se tratar da prestação de serviços ao público, cujos colaboradores, de um modo geral, necessitam de atualização contínua e permanente.

No caso da Biblioteca, em especial por ser uma organização dinâmica, que lida com informação diariamente, é imprescindível que se estabeleçam formas de gestão que facilitem o uso das novas tecnologias e o acesso a estas informações, disseminando-as no âmbito interno e externo, gerando assim o conhecimento.

É necessário então, que se criem instrumentos baseados em critérios que direcionem os funcionários em seus diversos campos de atuação com o objetivo de contribuir melhor com a organização através de uma gestão participativa.

Dessa forma, buscou-se identificar a possibilidade de se implantar uma gestão participativa para Biblioteca Nilo Peçanha localizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) *campus*

---

<sup>1</sup> Bibliotecária da Biblioteca do IFPB-JP, Especialista em Gestão Pública.

<sup>2</sup> Administradora, Mestra em Psicologia Social, Professora da UAG do IFPB-JP e o do IESP.

João Pessoa<sup>3</sup>, visando formar uma equipe comprometida com suas atividades ou funções profissionais, e com o resultado final dos seus serviços, tanto individual como coletivamente.

## 2 MARCO TEÓRICO

O surgimento da empresa industrial e da máquina a vapor foi de vital importância para o desenvolvimento das teorias administrativas, pois, a partir desses acontecimentos eclodiu a Revolução Industrial, de onde saíram, segundo Maximiano (2006, p.41), “algumas das principais tendências administrativas”.

Maximiano (2006) aduz que os avanços tecnológicos marcaram profundamente o começo do século XX, alterando sobremaneira o estilo de vida nos grandes centros urbanos de todo o mundo e, mais especificamente, nos Estados Unidos, onde o interesse por novos conceitos e técnicas administrativas, viabilizou o treinamento de administradores profissionais para as grandes organizações que surgiram.

Assim, diante deste cenário de grandes transformações, emergiu a figura de Frederic. W. Taylor, criador do movimento da Administração Científica, primeira iniciativa na procura por uma teoria administrativa, que destacou em sua abordagem a ênfase nas tarefas, no sentido de racionalizar, padronizar e dar ritmo ao trabalho realizado pelos operários, em uma sequência de ações planejadas, sendo o mesmo, segundo Chiavenato (2007, p.7), “considerado o fundador da moderna TGA (Teoria Geral da Administração)”.

Segundo Chiavenato (2005), a Teoria da Burocracia surgiu por volta da metade da década de 1940, após a divulgação dos escritos do sociólogo alemão Max Weber, considerado o seu fundador, por ter descrito minuciosamente o modelo burocrático de organização, tendo em vista o fortalecimento e consolidação do movimento em todo o mundo, o qual prevalece ainda hoje nas organizações estatais e repartições públicas.

Em nossa pesquisa, verificamos um avanço nas teorias, de alguns estudiosos da administração, quando esses passaram a se preocupar com as questões humanas no trabalho. Tais teorias, por sua vez, contrariavam, segundo Andrade e Amboni (2007), as pressuposições feitas por Taylor e seus seguidores, de que as organizações eram máquinas privadas de valores humanísticos.

Em decorrência desta preocupação, foi proposta uma investigação que ficou conhecida como Experiência de Hawthorne. Essa deu origem à chamada Escola das Relações Humanas, evidenciando dessa forma que, entre os aspectos mais importantes para o desempenho dos indivíduos, estão as relações com os companheiros de trabalho, gerentes e administradores em geral. Andrade e Amboni (2007) ressaltaram que a partir dessa experiência, surgiu uma nova ideia sobre a natureza humana, a do ser social ou homem social.

De acordo com Chiavenato (2004), a Teoria Comportamental trouxe um novo conjunto de ideais e uma nova abordagem no tocante à teoria administrativa, conhecida por Ciência do Comportamento, adotando então uma posição explicativa e descritiva, na qual se evidenciam, no contexto organizacional, as pessoas. Originária dos anos de 1960, a Escola do Desenvolvimento Organizacional - DO é, nas palavras de Andrade e Amboni (2007, p.157), “uma resposta da organização às mudanças”, as quais representam uma realidade da qual não podemos fugir, pois estas acontecem a toda hora e no mundo todo.

Para Chiavenato (2004, p. 296) o DO não é uma teoria administrativa, mas sim um movimento agrupando diversos autores para oferecer as ciências do comportamento – principalmente a teoria comportamental – ao mundo da administração. Seguindo ainda, a concepção desse autor “cada organização tem a própria cultura corporativa”. Isto não significa, porém, que as organizações estejam isentas de outras influências.

Andrade e Amboni (2007) também fazem referência a forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Assim, comungando com o que expõem estes estudiosos, observamos que existe uma cultura gestora em cada corporação, mas há também a necessidade dessas organizações analisarem as forças que interagem dentro e fora desses ambientes.

---

<sup>3</sup> Pesquisa inicialmente apresentada como trabalho de Especialização em Gestão Pública, 2009. Intitulada Gestão Participativa: Proposta para Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB-JP.

### 3 GESTÃO PARTICIPATIVA

Mendonça (1987 apud LAKATOS, 1997) enfatiza que, a partir da Segunda Guerra Mundial, a ideia de participação tomou forma, consolidando-se e atraindo adeptos. Se já naquela época havia uma preocupação com uma gestão participativa, que envolvesse os colaboradores, esta ideia ainda se mantém firme, conforme se entende em Vanti (1999). Essa estudiosa observa que tal modelo de gestão, procura um firme envolvimento intelectual e emocional, direcionando-o para a motivação por parte dos componentes da equipe, conforme se verifica em suas palavras: “outro aspecto de extrema importância a ser considerado para a obtenção de sucesso em uma administração participativa é a motivação” (VANTI 1999, p.335). A autora ainda afirma que, quando o gestor procura gerir de forma amigável, estimulando a participação dos funcionários nas decisões, estará permitindo uma melhoria contínua do trabalho de seus subordinados, assim diminuindo a alienação destes.

Comparando os textos dos teóricos citados anteriormente, podemos perceber pontos em comum nas teorias por eles apresentadas e a ratificação desses conceitos em Maximiniano (2006, p. 371), que apresenta a gestão participativa como “uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações”.

De acordo com os autores (CHIAVENATO, 2005; MAXIMINIANO, 2006), é preciso se manter atento para o fato de que, quanto mais liberdade o indivíduo possui para tomar decisões que afetam diretamente o seu trabalho, mais participativo será o modelo de gestão dentro da organização. Desta forma, compreendemos que a gestão participativa, de fato, oportuniza as pessoas um envolvimento efetivo na administração, sendo deveras salutar para o desenvolvimento da empresa, assim como para os próprios indivíduos que se integram à organização.

De acordo com Lopes (2007), esta forma de gestão evidencia a tomada de decisão, levando em conta a opinião de todos os envolvidos na equipe de trabalho. Em seus estudos, a autora destaca ser de fundamental importância que para a organização implantar a gestão participativa determine claramente quais são os objetivos a serem alcançados e algumas das vantagens que poderão advir desse tipo de gestão, tais como: desenvolvimento expressivo, participação eficaz dos colaboradores na administração, estímulo das condições de competitividade, integração com a cultura organizacional.

A partir do que a autora expõe, entendemos que, se as organizações não levarem a sério o seu processo de mudança, trabalhando em todos os níveis organizacionais, determinando os fins a serem atingidos no ambiente organizacional, dificilmente esse modelo de gestão se consolidará.

Retomando os postulados de Lakatos (1997, p.139), verificamos que esta corrobora as opiniões dos demais autores, ao afirmar que “é na empresa que o trabalhador passa a maior parte de sua vida, desenvolve suas aptidões pessoais e se integra ao grupo”. Fica evidente para nós, que o envolvimento ou engajamento com o setor de trabalho é de extrema importância, pois, se as pessoas não se sentirem parte integrante de um grupo ou equipe, elas simplesmente não produzem satisfatoriamente, para si e nem para a organização, em suas atividades profissionais.

À primeira vista, entendemos ser este modelo mais fácil de ser aplicado nas corporações do setor privado. Se nos aventuramos nessa avaliação, é porque temos observado, em nossa prática diária, como servidora de instituição pública, em quantos obstáculos se esbarram os gestores, entre os quais está, principalmente, a questão da estabilidade dos funcionários. Podemos encontrar uma explicação para isso em Lakatos (1997, p.38), ao afirmar que:

Para evitar que as mudanças políticas gerem desestruturação do serviço público, criou-se uma legislação específica que determina a estabilidade do funcionário. O resultado, muitas vezes, é que, **sentindo absolutamente seguro de sua continuidade no emprego, o funcionário desinteressa-se parcial ou completamente pelo exercício de suas funções.** (Grifo nosso).

Esta afirmativa nos levou a analisar determinados comportamentos, e a pensar que provavelmente a autora esteja correta naquilo que afirma, posto que, aquilo que foi enunciado por ela, também foi identificado por nós em nossa pesquisa na literatura referendada. Com base no que foi visto em todo o nosso estudo, procuramos operacionalizar a pesquisa, a fim de identificarmos a possibilidade de implantação de uma proposta de gestão participativa na BNP, pois consideramos ser este, um modelo de gestão que poderá contribuir significativamente para um maior desenvolvimento dentro do setor.

## **4 METODOLOGIA**

Escolhemos a pesquisa exploratória que conforme Gil (1989, p.83 citado por SANTOS, 2000, p. 163), trata-se de uma pesquisa desenvolvida com objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato pouco explorado. Sendo esta realizada na Biblioteca Nilo Peçanha (BNP), do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, *campus* João Pessoa (IFPB-JP), instituição comprometida com o progresso do estado e já reconhecida pela qualidade do ensino que oferece.

A presença da pesquisadora foi uma constante dentro do setor, por ser, também, servidora do quadro efetivo da instituição e trabalhar no próprio ambiente, percebendo-o como um “laboratório natural”<sup>4</sup> para a investigação da gestão participativa.

Participaram da pesquisa onze servidores do IFPB-JP, sendo cinco mulheres e seis homens, na faixa etária de 39 e 57 anos. Para a coleta de dados, fizemos uso dos instrumentos da observação e da entrevista, e os resultados obtidos estão apresentados em uma abordagem qualitativa.

### **4.1 Dados da pesquisa**

Buscamos entender as questões que envolvem o comportamento dos funcionários que trabalham na Biblioteca Nilo Peçanha em relação à atual gestão. Como se dá o comprometimento, o relacionamento, a comunicação entre gestores e servidores e quais as perspectivas dos funcionários com relação a essa gestão. Porém, no primeiro momento o pesquisador/gestor fez uma observação de como se comportavam os servidores no desenvolvimento de suas funções e como contribuíam para o bom funcionamento da biblioteca.

### **4.2 Observação interpretativa**

Observamos a falta de motivação dos servidores que, de acordo com o nosso entendimento, este fato tem os impedidos de desempenhar suas funções de forma mais eficiente. Conhecemos o potencial dos servidores e sabemos que muitos deles poderiam contribuir de maneira mais efetiva na realização dos serviços da biblioteca. No entanto, isso não vem ocorrendo.

Outros aspectos, que mereceram nossa atenção, também foram considerados, dentre os quais: a impontualidade, certa resistência para substituir colegas em situações emergenciais – embora ainda assim o fizessem, apresentando desânimo, desestímulo. Tal atitude resultava em falta de criatividade e iniciativa para realizar o trabalho.

Esses fatos nos chamaram a atenção para a importância de propormos uma gestão participativa que, segundo Maximiniano (2006), tem como objetivo conceber uma empresa que permita uma interação entre organização, funcionários, clientes, fornecedores e outros envolvidos no processo organizacional.

### **4.3 Estudando as entrevistas**

#### **4.3.1 Em relação ao comprometimento com o trabalho incluindo servidores e gestores no ambiente organizacional.**

Os resultados obtidos revelaram o que havíamos observado na literatura estudada. A maioria dos servidores é comprometida com a Instituição e com o setor em que atuam, no entanto, existem indivíduos dentro do ambiente organizacional, que independente de exercer ou não algum função gestora, apresentam um menor comprometimento em relação aos demais. Como mencionamos anteriormente, há certo desestímulo pelo trabalho.

#### **4.3.2 Percepção do relacionamento entre gestores x servidores**

---

<sup>4</sup> . Tomamos este termo de empréstimo, já utilizado por Souza (2007) recuperando-o de Keyser *apud* Athayde, 1996.

O relacionamento, em qualquer lugar, e principalmente nas organizações, é fundamental para determinar o clima organizacional entre as pessoas, já que, de acordo com Lakatos (1997, p.144), “no meio organizacional e social, o indivíduo interage socialmente com os companheiros de trabalho, troca experiências, é avaliado até mesmo em função do sistema salarial, realiza, enfim, seus sonhos”.

Sendo assim, entendemos que as relações entre gestores e servidores constituem-se uma questão fundamental para uma completa integração e desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos na organização. Ao analisarmos, então, as entrevistas relacionadas a esse item, verificamos em alguns depoimentos uma discordância entre o discurso e o comportamento de determinados participantes do setor, evidenciando a existência de uma falta de relacionamento.

Diante da situação exposta, consideramos a necessidade de uma mudança na comunicação de forma que os gestores busquem realmente uma maior integração tanto com o grupo como com as atividades desenvolvidas. Entendemos que, para existir uma boa convivência, é imprescindível o respeito, a amizade e o companheirismo entre todos os indivíduos da organização. Esta conduta é o elemento que, segundo Chiavenato (2004), determinará o grau de satisfação e insatisfação da equipe, o qual resultará na qualidade do ambiente organizacional, propiciando, assim, uma proposta de gestão participativa.

#### **4.3.3 Comunicação entre gestores e a equipe da BNP**

Vivemos hoje em uma sociedade de informação e precisamos nos adequar a esta nova realidade, em que a comunicação é fator preponderante entre as pessoas, grupos e principalmente nas organizações de um modo geral. Percebemos, então, a importância da comunicação dentro deste contexto, haja vista que é através desse artefato que a informação, na visão de Chiavenato (2005, p.330), “se movimenta e é intercambiada” entre os indivíduos no ambiente organizacional. Sendo assim, percebemos nos resultados obtidos em nossa investigação, que a comunicação é um dos aspectos que deve merecer especial atenção não apenas na BNP, mas no IFPB campus João Pessoa.

Pois, alguns de nossos entrevistados revelaram a falta de comunicação não apenas no setor, mas na Instituição como um todo e isso refletia em todos os setores.

Assim, consideramos a importância da comunicação em uma gestão participativa, e concordamos com Lopes (2007), quando ela enuncia e ratifica a importância da fluidez comunicativa, fator essencial nesta forma de gerenciamento, que faz uso constante dessa estratégia da administração.

#### **4.3.4 Expectativas do servidor da BNP em relação à gestão do setor**

Verificamos que as expectativas de quase todos os participantes da investigação, em relação à gestão, é que esta promova uma maior aproximação entre os servidores através de uma interação entre os turnos. Tivemos, também, depoimentos de entrevistados afirmando que a BNP poderia melhorar se houvesse uma nova divisão de setores. Outros, por sua vez, relataram que a coordenação deveria ser mais enérgica dentro do ambiente organizacional, solicitando aos servidores mais compromisso em relação às suas atividades profissionais.

Considerando a importância dos depoimentos de todos os participantes da nossa pesquisa, os quais nos forneceram informações de como aprimorar a gestão da BNP, entendemos que este é o caminho pelo qual podemos alcançar a eficiência e a eficácia organizacional. Ressaltamos, contudo, que, para a promoção dessa interação e das mudanças, é necessário um maior entrelaçamento entre os turnos, e que as pessoas possam estar mais próximas umas das outras. Pois, de acordo com Chiavenato (2005), qualquer alteração organizacional implica em experiências para transformar a estrutura e procedimentos da organização ou os processos interpessoais, principalmente em uma gestão participativa.

#### **4.3.5 Contribuições do servidor da BNP à gestão do setor**

Ao analisarmos a última questão da entrevista, verificamos que a maior parte dos entrevistados afirmou que já contribuía com o setor independente de gestão e que continuariam a colaborar.

Ainda no tocante a este item, outros entrevistados comentaram muito sobre a atual prática de gestão, tanto a do IFPB-JP como a da BNP, que não promoviam incentivos para o desenvolvimento do trabalho. Porém, não deram sugestões no sentido de solucionar esse impasse. Alguns pesquisados, não responderam a este item.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificamos na pesquisa que ocorrem alguns entraves na questão relacionamento e comunicação entre servidores e gestores. No entanto, até o momento não há registro de qualquer fato que tenha prejudicado o funcionamento do setor. Mas, na verdade, percebemos que alguns ajustes, a esse respeito, são necessários. Assim, conforme as sugestões dadas pelos servidores, elaboramos o planejamento com algumas estratégias de um planejamento participativo. Compreendendo que, esta atitude deverá ser permanentemente incentivada pelos atuais gestores e, em caso de sucesso, manter-se como foco de atenção aos gestores seguintes.

Essa ação parte do princípio de que os gestores devem incentivar a equipe a participar mais das decisões do setor, e apresentar sugestões no sentido de melhorar cada vez mais a gestão. Nesse sentido, é indiscutível que todos os servidores vinculados à BNP contribuem para o aperfeiçoamento do setor, mas esta contribuição poderia ser muito mais efetiva se houvesse uma maior disponibilidade por parte dos mesmos.

Enfim, consideramos a importância dessa pesquisa, por permitir observar, analisar e demonstrar a necessidade de novos comportamentos dentro dos ambientes organizacionais relativos ao serviço público, dando condições, no futuro, de haver proposta para uma gestão participativa. E, também, por acreditarmos que a administração participativa é o sistema administrativo que melhor se ajusta às diversas mudanças que ocorrem constantemente, viabilizando o fortalecimento das organizações, por meio da cooperação, fator essencial aos indivíduos nos processos administrativos e funcionais.

Assim, a BNP, por se tratar de um setor que lida com informação, precisa sempre adequar o seu potencial físico e humano, a fim de satisfazer à sua clientela interna e externa, oferecendo ambiente, serviço e atendimento de qualidade.

## 6 RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES

Promover reuniões periódicas com a equipe, possibilitando oportunidades aos servidores de avaliarem, questionarem, sugerirem e discutirem assuntos pertinentes à coordenação, serviços e outros que dizem respeito a posturas inadequadas dos próprios colegas de trabalho, de forma transparente e profissional;

Valorizar as sugestões dos servidores referentes ao trabalho desenvolvido no setor;

Proporcionar a participação e o envolvimento do grupo, em todo o processo de organização do setor sob a orientação do gestor; e

Incentivar e criar um clima de interação entre a equipe e a coordenação, com base na permuta de informação e na gestão participativa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Mario. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociedade da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LOPES, Angélica Maria Ferreira. **Administração participativa**: estudo de caso em unidade de informação. João Pessoa: UFPB, 2006. 51p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2000.

SOUZA, Luciane Albuquerque Sá de. **Na ponta da linha das agências**: a atividade e a saúde de caixas bancários. João Pessoa: UFPB/CCHLA, 2007. 148p.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 28, n. 3, p. 333-339, set./dez. 1999.