



A GESTÃO PARTICIPATIVA PARA CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UMA ABORDAGEM NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA GRÁFICA

Aline Paim Soares¹
Lucas Almeida dos Santos²

Eixo temático: Estratégia

Resumo

A competitividade tem causado intensas mudanças no ambiente empresarial, dificultando a sustentação e o sucesso das empresas, requerendo destas o desenvolvimento de estratégias empresariais voltadas para a criação de vantagens competitivas que contribuam para a sua sobrevivência organizacional no mercado. Baseado neste panorama, o modelo participativo surge então como uma estratégia de sustentação e competitividade empresarial, apoiado na co-participação dos colaboradores para a gestão eficiente da organização. Assim, o presente estudo que teve como objetivo geral analisar os pressupostos teóricos da gestão participativa e sua possível contribuição no que tange a sustentação empresarial e competitividade em uma indústria do ramo gráfico da região central do Rio Grande do Sul. Quanto à metodologia, classificou-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, tendo sua coleta de dados por meio da aplicação de dois questionários aos gestores e colaboradores da empresa em análise. Os resultados encontrados apontam que atualmente na empresa há uma fragilidade quanto aos aspectos que embasam a participação coletiva dos colaboradores no processo decisório, bem como as práticas integrativas que sustentem as atividades desenvolvidas na criação de estratégias para a própria organização. Diante dos achados, conclui-se de forma estratégica que a implantação da gestão participativa pode contribuir com a sustentação empresarial, direcionando esforços em prol da valorização dos colaboradores, pois esta potencializará perspectivas de crescimento, criação de vantagem competitiva aliada ao desempenho do capital intelectual e desenvolvimento de novas estratégias.

Palavras-chave: Estratégia; sustentação; participação; valorização.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações tem aumentado nos últimos tempos direcionando as empresas quanto à busca de estratégias para se manterem atuantes no mercado (CRNKOVIC; MONTEIRO e DIAS, 2016). Sob este enfoque, os novos paradigmas da gestão empresarial requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. Uma alternativa que vem crescendo ao longo dos anos é a implantação da Gestão Participativa, uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões sobre diversos aspectos da gestão na organização (CRNKOVIC; MONTEIRO; DIAS, 2016).

O modelo participativo surge gradativamente, como uma estratégia de sustentação para que as empresas possam competir de forma eficaz frente à concorrência, buscando assim, uma integração com todos os recursos da organização, principalmente do capital humano, o qual tange este tipo de gestão (SOUZA, 2012). Diante do exposto, o presente estudo que tem como objeto de pesquisa uma indústria do ramo gráfico, visou responder a seguinte problemática de

¹ Acadêmico do Curso de Administração - Universidade Franciscana. E-mail: alinesoares0410@gmail.com

² Professor do Curso de Ciências Contábeis e Administração da Universidade Franciscana. E-mail: luksantos@gmail.com



pesquisa: sob o prisma da gestão participativa e seus pressupostos teóricos, como esta pode contribuir na sustentação empresarial e na criação de vantagem competitiva em uma indústria do ramo gráfico?

Ainda, este estudo contou com objetivo geral de analisar os pressupostos teóricos da gestão participativa e sua possível contribuição no que tange a sustentação empresarial e competitividade em uma indústria do ramo gráfico da região central do Rio Grande do Sul e com os objetivos específicos de contextualizar o ambiente da empresa pesquisada e suas particularidades; averiguar as características que permeiam o ambiente da empresa em análise quanto às práticas de gestão empresariais adotadas; realizar uma comparação dos pressupostos teóricos da gestão participativa com as práticas de gestão da empresa em análise e; evidenciar as possíveis contribuições teóricas da gestão participativa na sustentação e competitividade da empresa em análise.

Nesta esteira de pensamento justifica-se o presente estudo devido ao fato de que a indústria do ramo gráfico encontra-se em considerável transformação, advinda da revolução tecnológica e do avanço das mídias digitais que ameaça o setor, a qual demanda certa necessidade quanto à implantação de ações estratégicas, principalmente no que tange o capital humano, uma vez que este representa um diferencial dentro das organizações, pois o envolvimento da equipe no desenvolvimento organizacional e no alcance das metas possibilita a sustentação das empresas no mercado (SOUZA, 2012). Diante deste contexto, torna-se relevante a utilização da gestão participativa como uma aliada na obtenção de resultados em todas as áreas da organização, visto que sua importância encontra respaldo no estilo de gerenciamento do negócio, associado positivamente a um alto nível de satisfação no trabalho

2 METODOLOGIA

A seguir tem-se estruturado a metodologia proposta para este estudo, compreendendo as etapas de classificação da pesquisa, coleta, análise e tratamento dos dados. Quanto aos procedimentos técnicos a presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso. Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, já que os objetivos da pesquisa visam descrever as características do fenômeno pesquisado e estabelecer uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo. No que tange a abordagem da pesquisa caracteriza-se quanto a sua natureza como qualitativa, pois ressalta-se que após a coleta dos dados será realizada a interpretação dos mesmos como forma de obter informações referentes ao problema estudado, tratando-se de uma investigação interpretativa (CRESWELL, 2010).

Ademais, esta pesquisa possui um embasamento bibliográfico, pois para explicar o problema, os objetivos e o assunto da pesquisa, foram utilizados dados secundários oriundos de publicações sobre o tema da pesquisa. A unidade principal de análise e coleta de dados foi uma indústria do ramo gráfico situada na região central do Rio Grande do Sul. O quadro funcional da empresa é composto por 07 (sete) colaboradores e 02 (dois) gestores, subdivididos entre os setores de produção e administrativo. Assim, foram aplicados dois questionários contendo uma série de perguntas mistas elaboradas a partir da teoria abordada no estudo, sendo um deste aos sete colaboradores de todos os setores da empresa como forma de captar suas percepções acerca do ambiente em que desenvolvem suas atividades, e outro aos dois gestores, como forma de compreender a gestão da empresa e o quanto esta se encontra imbricada na relação com os colaboradores. Logo, ainda no intuito de coletar dados acerca do ambiente da empresa em análise, utilizou-se a técnica de observação direta no ambiente de forma não sistemática.



Por fim, os dados foram tabulados no *Excel* e posteriormente foram realizadas análises estatísticas de frequência e percentual, outrora ainda na perspectiva deste estudo, a análise dos dados também ocorrerá por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No intuito de realizar análise do ambiente da empresa, buscou-se a percepção dos colaboradores acerca do ambiente em que desenvolvem suas atividades, em relação ao ambiente físico, relacionamento profissional entre colegas e com os gestores, satisfação profissional e cooperação. Logo, buscou-se averiguar as práticas de gestão adotadas pela empresa para que assim fosse possível realizar uma comparação com os pressupostos teóricos da gestão participativa.

No que tange a contextualização do ambiente pesquisado, percebeu-se que o ambiente físico da empresa e o relacionamento profissional entre gestores e colaboradores encontram-se em partes, harmônico, contribuindo para boas relações interpessoais, importantes para uma gestão mais participativa. No entanto, percebe-se que o relacionamento dos gestores com os colaboradores, quando fragilizados, interfere diretamente no desempenho profissional dos envolvidos, comprometendo a construção de um ambiente de trabalho saudável, no qual o gestor deve assumir o papel de intermediador e estimulador da gestão participativa.

Quanto ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores, apesar do aparente comprometimento destes para com a empresa, não há uma contrapartida que valorize nestes, tal vínculo organizacional. Sob este viés é perceptível que a falta de reconhecimento profissional dentro do ambiente de trabalho pode resultar na desmotivação dos colaboradores e ocasionar problemas que afetam o desempenho financeiro e organizacional da empresa, devendo a mesma investir em práticas que integrem os objetivos pessoais de seus funcionários com os da própria organização, fortalecendo as inter-relações e a criação de estratégias de sustentação para uma maior produtividade e participação cooperativa nos processos e procedimentos.

No que tange o envolvimento dos colaboradores na resolução de problemas operacionais e autonomia de decisões, notou-se, de forma mais pontual, certa discrepância quanto à percepção dos gestores e colaboradores, visto que para estes últimos os incentivos são raros e que nem sempre possuem a liberdade de tomar decisões acerca de suas próprias atividades, contradizendo o exposto pelos gestores quando apontam que o envolvimento destes é satisfatório. Notou-se também, que os colaboradores não participam das definições estratégicas e raramente recebem *feedback* de seu desempenho, e que embora a comunicação seja aberta dentro da organização, não ocorrem reuniões que integrem toda a equipe, contrariando a prerrogativa da gestão participativa de engajar todos os colaboradores aos objetivos da empresa e ainda integrar estes as metas de crescimento.

Ao comparar os achados teóricos do presente estudo, denota-se que a aplicabilidade deste na empresa em análise, encontra como barreira a ausência de uma cultura consolidada, bem como problemas de divergências de ideias na gestão adotada, visto que esta oscila entre co-gestão e um misto de tradicional e auto-gestão, fatores que podem dificultar estruturação e implantação. No que diz respeito às ações estratégicas como aspecto relevante para a implantação da gestão participativa percebeu-se que a empresa em análise adota a estratégia de manutenção visando à padronização de produtos e/ou serviços para o alcance dos objetivos empresariais, porém sem a existência destas formalmente definidas.



Outro fator emergido refere-se à disparidade de entendimento entre gestores e colaboradores em relação à implantação de novas estratégias que contemplem a participação de todos, havendo divergências destes quanto à possibilidade de participação dos colaboradores nos processos decisórios, atentando para o fato de que a participação de todos de forma sistemática e organizada, pode impactar positivamente no desempenho da equipe, podendo esta prática ser considerada um fator de competitividade empresarial. Ainda, ao promover uma comparação entre as práticas de gestão adotadas pela empresa e os pressupostos da gestão participativa cabem aqui ressaltar que na empresa em análise, atualmente inexistem aspectos relevantes que embasam a participação de todos, podendo concluir, de certa forma, que a adoção de um novo modelo de gestão que valorize o capital humano, reduziria os índices de desmotivação dentro do ambiente organizacional, possibilitando uma maior permanência dos colaboradores na organização.

Ao pensar a gestão participativa quanto fator contributivo para a competitividade da empresa em análise, ressalta-se a importância da escolha dos gestores na implementação de práticas que maximizem a participação dos colaboradores. Assim sendo, elencou-se no Quadro 05 alguns fatores imbricados a gestão participativa que podem contribuir para a competitividade da empresa em estudo.

Quadro 05: Fatores contributivos para a competitividade empresarial

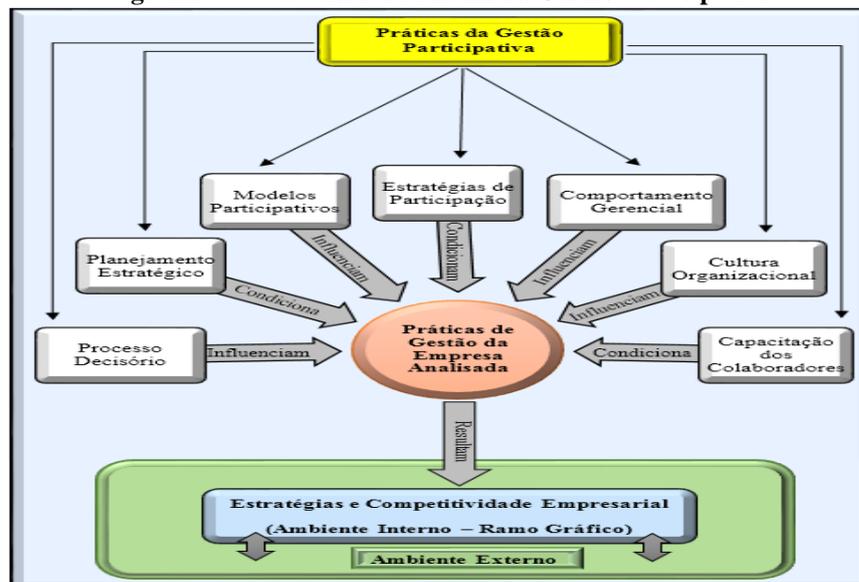
Crença e valores dos gestores
<i>Resultaria numa maior participação dos colaboradores</i>
Cultura Organizacional
<i>Criação de um ambiente de trabalho democrático, colaborativo e participativo.</i>
Posicionamento de mercado
<i>Possibilitando a todos a compreensão da situação da empresa no mercado e participação no processo decisório.</i>
Perfil da força de trabalho
<i>Possibilita conhecer os colaboradores, oferecendo a estes atividades condizentes com suas competências, melhorando assim a integração e produtividade.</i>
Processo produtivo
<i>Possibilita aos colaboradores cooperação nas tarefas e aprendizados compartilhados</i>
Envolvimento dos colaboradores
<i>Possibilita acesso às informações, sentimento de pertencimento à equipe, corresponsabilidade nos objetivos e metas, relevância destes nos processos decisórios.</i>
Liderança ativa
<i>Possibilita maior integração entre os níveis hierárquicos, direcionamento na busca dos resultados.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta esteira de pensamento, na Figura 01 esquematizou-se, baseado na literatura abordada na construção deste estudo, uma sistematização de como as práticas estudadas pode condicionar e influenciar na gestão da empresa analisada, resultando na criação de estratégias de sustentação que possibilitem em maior competitividade empresarial.



Figura 01: Influência das Práticas da Gestão Participativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, diante do exposto, cabe aqui ressaltar que a implantação das práticas de gestão participativa requer um planejamento que envolva todos os níveis da empresa, visto que esta cria um elo entre os colaboradores e a própria empresa, pois diante de tais práticas, estes passam a conhecer a missão, visão, valores e os objetivos organizacionais e a identificação com os mesmos. Ainda, compreende-se também que esse processo de identificação possibilita uma maior contribuição dos colaboradores de forma pró-ativa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a constatação de algumas deficiências em relação à gestão da empresa em análise, sugere-se estrategicamente a implantação da gestão participativa, pois, compreende-se que esta pode contribuir com a sustentação empresarial baseada na valorização de seus colaboradores, possibilitando a integração entre os colaboradores e a própria empresa, visto que, diante de tais práticas, estes passam a conhecer a missão, visão, valores e os objetivos organizacionais e à identificação com os mesmos. Ainda, compreende-se que esta potencializará perspectivas de crescimento, criação de vantagem competitiva aliada ao desempenho de seus colaboradores e desenvolvimento de novas estratégias.

Por fim, vale destacar que o sucesso da gestão participativa está ligado a um planejamento criterioso e de uma abordagem lenta e gradual, uma vez que, muitos são os desafios encontrados pelas empresas ao implantar processos e práticas de gestão que envolva seu capital intelectual. Nesta esteira de pensamento, como sugestão para estudos futuros sugere-se a aplicação das práticas encontradas na literatura, no ambiente empresarial analisado, como forma de melhorar o desempenho dos colaboradores frente aos processos desenvolvidos quanto à contribuição efetiva desta para a melhoria da gestão e competitividade empresarial.



REFERÊNCIAS

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRNKOVIC, L. H; MONTEIRO, S. P. C; DIAS, F. H. **Administração participativa: uma nova abordagem de gestão nas organizações, instituições e comunidade**. São Paulo: IMMES, 2016. Disponível em: <http://immes.edu.br/novo_site/wp-content/uploads/2017/10/2016-Administra%C3%A7%C3%A3o-Participativa.pdf> Acesso em: 27 ago. 2019.

SOUZA, Wanessa Carvalho da C. **A administração participativa nas organizações atuais**. Belém: Ensinagem, 2012. Disponível em: <<http://www.fabelnet.com.br/portal/images/ensinagem/volume-2/A-ADMINISTRACAO-PARTICIPATIVA-NAS-ORGANIZACOES.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2019.