

A GESTÃO PARTICIPATIVA PARA A COMPETITIVIDADE: UMA ABORDAGEM NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA GRÁFICA¹

Aline Paim Soares²

Lucas Almeida dos Santos³

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). Com a alta concorrência e a dinâmica dos cenários, as transformações do ambiente de negócios tornam-se necessárias, condicionando a sobrevivência do empreendimento à sua capacidade competitiva e seu crescimento econômico em relação aos concorrentes (MARQUES et al., 2016). Baseado neste panorama evidencia-se uma necessidade de gerenciamento dos negócios de maneira

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – Universidade Franciscana (1º semestre 2020)

² Acadêmico do Curso de Administração - Universidade Franciscana

³ Professor (a) Orientador

estratégica, explorando todos os recursos disponíveis de maneira eficaz, uma vez que as empresas estão se tornando verdadeiros organismos vivos, sendo mais flexíveis e adaptáveis às mudanças para uma maior longevidade empresarial (CRNKOVIC; MONTEIRO; DIAS, 2016).

Sob este enfoque, os novos paradigmas da gestão empresarial requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional de uma empresa condiciona-se a melhoria contínua dos processos de gestão, pois a eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados, apontando o ser humano como fator totalmente determinante, visto que sua capacitação e desenvolvimento tornam possível o aumento da eficiência dos processos e produtividade de qualquer organização (ALVARENGA; ESTENDER, 2017).

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 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 GESTÃO PARTICIPATIVA

A ideia de participação existe desde a antiguidade, com o nome de democracia, mas foi a partir da 2ª Guerra Mundial que passou a assumir forma concreta e despertar o interesse das organizações (NETO; FILHO, 2000). Historicamente, Heckscher, (1996) e Tolfo, Piccinini e Guimarães (1999) já comentavam que o tema participação estava presente no âmbito das organizações há algum tempo, entretanto, se desenvolveu de maneira marcante ao longo dos anos 80, especialmente a partir desta década, onde houve a propagação do modelo japonês para vários países, inclusive o Brasil, e a partir disto surgem os grupos de soluções de problemas e os grupos semi-autônomos assim como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), grupos de operários formados nos locais de trabalho, paralelos à organização formal, para discutir e propor ideias de soluções de problemas para o processo de trabalho.

De acordo com Silva et al. (2013), foi nos anos 60 que a Gestão Participativa acabou sendo amplamente divulgada por influência de um estudo realizado pelo pesquisador Rensis Likert, que comparou o modelo tradicional com o modelo participativo, resultando em um modelo administrativo dividido em quatro sistemas, autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo. Entretanto, em meados de 1980, a Gestão Participativa assume uma nova função: a de tecnologia social e modelo de gestão e partir daí, esta passa a ser considerado um dos novos paradigmas da administração, já que integrava as práticas mais avançadas de gestão, e tinha como objetivo atender as necessidades de coordenar diversos processos de mudanças, na gestão dos negócios e nas relações de trabalho (ORLICKAS, 2012).

Nesta esteira de pensamento, Machado e Leite (2002), trazem o termo de administração participativa e apontam que esta assumiu formas e significados diferentes em vários países, como a co-gestão alemã, o participacionismo francês, os círculos da qualidade da gestão japonesa e a autogestão. Para Guimarães, Korosue e Corrêa (2006), estes chamam a

atenção para essa mistura de conceitos, salientando que a autogestão por vezes é abordada como uma tecnologia de gestão, outras como modelo alternativo de gestão. Para estes últimos autores a autogestão não pode ser confundida com a co-gestão ou com a “gestão participativa”. A autogestão é definida por eles como [...] “a propriedade e o controle dos meios de produção pelos trabalhadores, a divisão equitativa dos resultados e o controle do processo de trabalho e da gestão do empreendimento também pelos trabalhadores”, enquanto a gestão participativa é vista como “[...] uma estratégia gerencial introduzida pelos gestores de empresas para o aumento da eficiência e eficácia organizacional” Guimarães, Korosue e Corrêa (2006, p. 294).

No âmbito da gestão pública, a Constituição Federal de 1998 assegura a redemocratização do país, implantando a configuração de uma série de instrumentos de participação e descentralização, em todas as esferas de governo. Desse modo, a gestão pública participativa é um processo que visa mudanças na organização da administração do estado, no sentido de impulsionar formas efetivas de articulação entre os interesses da sociedade civil e a tomada de decisões (NEVES, 2014).

Sob este viés, conceitualmente Santos et al. (2002), define a Gestão Participativa como um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução. Corroborando com esta ideia Penterich (2006) ressalta que o envolvimento dos trabalhadores resulta em uma variedade de condutas que apoiam a missão da empresa visando o alcance dos seus objetivos.

2.1 A Gestão Participativa no âmbito das organizações

Na atual era da informação o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento (CHIAVENATO, 2006). Neste contexto, a democratização das relações sociais, o desenvolvimento e a complexidade das empresas modernas, juntamente com as aceleradas mudanças e a intensificação da comunicação representam o motivo pelo qual o envolvimento dos funcionários é uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento empresarial, visando sempre à motivação e a satisfação e principalmente a valorização dos seus colaboradores (SILVA, et al., (2013).

De acordo com essa abordagem, Souza (2012) enfatiza que administrar juntamente com a participação dos colaboradores, se torna uma estratégia que proporciona o alcance dos objetivos da organização, uma vez que o modelo participativo possibilita buscar uma integração dos objetivos organizacionais, individuais dos colaboradores, o envolvimento, a contribuição criativa e a responsabilização por resultados, auxiliam no delineamento de uma gestão participativa e inovadora, necessária aos tempos atuais em que as organizações buscam modelos de gestão mais eficazes.

Outrora, Campos (2000) já defendia que a implantação de um sistema de Gestão Participativa que contemplasse todas as características anteriormente mencionadas não seria uma tarefa fácil, sendo necessário superar diversas barreiras enraizadas na cultura das organizações, para assim alavancar mudanças realmente significativas neste sentido. No entanto, Jago (2017), comenta que as diferenças culturais são importantes, mas que essas diferenças não devem ser exageradas, infladas ou enfatizadas demais, pois alteram a gestão participativa e modificam o comportamento gerencial, podendo trazer algumas consequências e que estas diferenças sendo boas, ruins ou neutras, não possuem grande importância. Tal pensamento contraria o proposto pelos autores Wagemans et al. (2012), os quais consideram que a cultura deve ser clara e precisa, tornando está um importante fator para o ambiente em que a gestão participativa permeia.

Em vista disso Maximiano (2011) defende a existência de modelos básicos de gestão participativa, o modelo diretivo e o modelo participativo. O autor ressalta que autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas em diversos grupos sociais, entre eles as organizações. No que tange o modelo participativo neste predomina a liderança, a disciplina e a autonomia nas organizações, onde as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. Segundo a investigação de Silva et al. (2013), quanto maior a autonomia das pessoas e a possibilidade destes tomarem decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo e eficaz será este modelo, pois os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.

Sob este enfoque, torna-se relevante que a organização possibilite espaços para a construção de estratégias, fomentando o pensamento estratégico de forma que todos os níveis “pensem” a dinâmica organizacional (CAMPOS, 2000). Baseado neste panorama, Maximiano (2011) argumenta que as estratégias de participação estão agrupadas em quatro categorias: aprimoramento da informação; participação do processo decisório; participação na direção e participação nos resultados. O autor ainda defende que a partir do aprimoramento das

informações com vistas à tomada de decisão, esta pode dar-se a partir de três modalidades: consultiva – tendo por base a opinião de terceiros; compartilhada – quando a decisão nasce de um grupo de pessoas; equipes autogeridas – caracterizada pela autonomia nas decisões e responsabilidades coletivas. Quanto à participação da direção, o autor elucida que estes devem participar institucionalmente da estrutura de poder da empresa, mais que simplesmente do processo de decisões de um dirigente ou departamento da organização.

No entanto, para que haja uma boa implantação da gestão participativa, torna-se necessário a mudança de aspectos como comportamento, estrutura e visão sistêmica (BARROS, 2012). A mudança de comportamento passará a ser por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. A estrutura da organização deverá ser organizada de forma que a participação não dependa apenas das pessoas, mas dos sistemas, normas e procedimentos enquanto a visão deve ser compartilhada não só entre os colaboradores, mas também com os clientes e fornecedores, ou seja, em todos os sentidos da organização, de tal forma que todos opinem sobre determinadas decisões. Ainda sob o viés do comportamento dos gerentes em relação aos seus colaboradores, Rolková e Farkasová (2015) ressaltam que este fator tem maior impacto na motivação destes, ou seja, o gestor é o impulsor fundamental do processo participativo e, portanto espera-se que este tenha atitude interativa perante as questões estratégicas da organização, saiba tomar decisões estabelecendo prioridades, esteja voltado para o processo de inovação, além de delegar funções.

Complementando o exposto, Silva et al. (2013) apontam que um modelo de gestão participativa resulta em qualidade nas informações para a tomada de decisão, satisfação e motivação de seus colaboradores e ainda redução de custos. No entanto, para os autores a aplicação de uma gestão participativa deve ter como base uma liderança efetiva e bem estruturada, direcionando-se para questões acerca de motivação, recompensas, cargos e salários. Logo, o modelo participativo proporciona um crescimento para a empresa e a alta valorização de seus colaboradores, visto que as culturas tanto do gestor quanto de seus colaboradores estão ligadas ao sucesso da empresa.

Para Bonome (2009) a gestão participativa possibilita às organizações uma maior competitividade e até mesmo a redução de conflitos por meio da cooperação, satisfação das pessoas, utilidade de todo o potencial das mesmas, redução da alienação, cultura democrática, equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos e a responsabilidade social da empresa. Logo, entende-se que a importância desta dentro das empresas pode ser compreendida como um fator estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, além de crescimento e longevidade no mercado.

2.2 Estratégia Empresarial

A estratégia empresarial é definida por Mintzberg (2006, p. 29) como sendo um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização, uma vez que, bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização de maneira viável, baseada em suas competências e deficiências internas. Noutra concepção, Oliveira (2011, p. 30) aponta a estratégia como, “a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante o mercado”.

Nesta esteira de pensamento, torna-se perceptível a inserção das organizações num contexto socioeconômico mutável no qual muitas vezes adotam estratégias adequadas, que proporcionem competitividade dentro deste cenário em que atuam, desenvolvendo as chamadas estratégias competitivas, colaborativas e cooperativas (MARTINS; GUINDANI, 2013). Ao encontro do exposto, Du e Chen (2018) apontam que as empresas enfrentam descontinuidade e rápidas mudanças causadas pelo desenvolvimento tecnológico, inovações disruptivas, intensa concorrência, alterações nos regulamentos governamentais e mudanças na estrutura das indústrias, o que acaba tornando a proposição de estratégias um grande desafio para os gestores. No entanto, para Kiziloglu e Serinkan (2015), num cenário competitivo se torna mais difícil a sustentação e o sucesso das empresas no mercado, o que indica a necessidade do desenvolvimento de estratégias empresariais que venham a contribuir com a sobrevivência e gerar vantagens competitivas às organizações.

Ainda, o gestor deve escolher o tipo de estratégia mais adequada em relação aos objetivos estabelecidos pela organização, uma vez que a mesma deve ir ao encontro com a missão e visão da empresa. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação em que a organização se encontra, podendo estar voltada para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Em linhas gerais a estratégia de sobrevivência deve ser adotada quando a empresa não possui alternativa, quando os ambientes internos e externos estão desfavoráveis, a de manutenção quando a empresa possui pontos fortes o que a possibilita manter sua posição no mercado, a de crescimento quando a empresa encontrar-se em um ambiente de ameaças e/ou a de desenvolvimento quando a empresa possui vários pontos fortes e o ambiente externo é favorável (OLIVEIRA, 2011).

Ainda, vale ressaltar que para uma empresa gerar resultado, crescer e sustentar-se no mercado ao longo dos anos ela necessita ser conduzida por meio de uma gestão eficaz, com

estratégias claramente definidas, profissionais qualificados, motivados e envolvidos nos processos organizacionais da empresa. Segundo Oliveira et al. (2012), a chave do sucesso da empresa está condicionada na habilidade da gestão em identificar as principais necessidades do grupo dentro da organização, estabelecendo assim, um equilíbrio entre este, atuando através de um conjunto de estratégias que permitam a satisfação de todos os envolvidos, visto que, a competência, o comprometimento e a colaboração de todos são importantes para o sucesso da empresa, bem como representam fatores primordiais para sustentação empresarial.

2.3 A indústria e o ramo gráfico no Brasil

Historicamente, a indústria gráfica chegou ao Brasil, em 1808, juntamente com a corte portuguesa, data em que surge um importante setor na economia nacional. O século XIX foi marcado pela formação industrial gráfica que se conhece hoje, produtos impressos de maior expressão e inovações tecnológicas importantes surgem nesse século, como por exemplo, a fotografia, jornais e revistas são algumas novidades desta época (SANINI; RUSCHEL, 2015).

De acordo com Júnior (2011), 97% das indústrias gráficas no Brasil são micro e pequenas empresas e todas sofrem com a chegada de novas tecnologias, que ameaçam o atual mercado gráfico, que já se encontra tão concorrido. Ainda, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Gráfica – ABIGRAF (2019), o segmento gráfico contou em 2018 com 19.142 empresas, prevendo uma estimativa de 178.714 pessoas empregadas em todo o país. A região sul é o estado líder em número de empresas, possuindo 4.437 estabelecimentos gráficos, com um total de 38.854 empregados, representando assim 23,3% das vagas de emprego diretas ocupadas em todo o país. O estado responde por 37,2% do faturamento da região sul, o setor apresenta um faturamento total girando entorno de R\$ 46,7 bilhões, que corresponde a uma participação de 2,8% no PIB industrial. Assim, com base nestes dados, percebe-se que a indústria gráfica possui relevante importância na matriz industrial do país (ABIGRAF, 2019).

Diante de um panorama que inspira competitividade, atualmente a indústria gráfica tem sofrido alterações que interferem nas opções estratégicas de cada empresa. Extinção de postos de trabalho e até a reconversão de profissões, clientes mais exigentes, prazos de entrega mais curtos, concorrentes mais agressivos, novas mídias digitais que ameaçam substituir os impressos, são algumas mudanças com as quais as empresas gráficas têm se deparado (BETTENCOURT, 2013). Contudo, tais transformações ressaltam a necessidade de qualificação da mão de obra, assim como a capacidade dos colaboradores de tomar decisões

diante das novas situações adversas impostas pelo sistema organizacional (SANINI; RUSCHEL, 2015).

Sob este enfoque, o setor necessita implantar estratégias que permitam sobreviver neste mercado em transição e dentre estas têm-se a busca por melhorias contínuas nos processos internos, como redução de custos. Ainda, no que tange capital humano, as empresas não cogitam demissões, mas visam sim reter e qualificar a mão de obra disponível dentro da organização, visando um aumento da produtividade (FINDES, 2015). Ademais, torna-se necessário que as empresas deste setor atentem para a qualificação da mão de obra, bem como para a implantação de uma gestão menos superficial.

3 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.

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos a presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso, pois pretende-se analisar um único caso, buscando uma compreensão ampla e detalhada do fenômeno em estudo. Segundo Yin (2010), o estudo de caso surge da necessidade de estudar fenômenos sociais complexos, devendo usar-se quando se lida com condições contextuais que não estão claramente definidas.

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. Para Oliveira (2011), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

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. Neste sentido, Gil (2002 p. 44), elucida que pesquisa

bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

3.2 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados

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.

No Quadro 01, apresenta-se o enquadramento metodológico da pesquisa no que tange a execução dos objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	ANÁLISE DOS DADOS
Contextualizar o ambiente da empresa pesquisada e suas particularidades;	Estudo de Caso Qualitativa Descritiva Bibliográfica	Técnica de Observação	Análise Descritiva
Averiguar as práticas de gestão empresarial adotadas pela organização participante;		Questionário e Observação	Análise Interpretativa
Realizar uma comparação dos pressupostos teóricos da gestão participativa com as práticas de gestão da empresa em análise;		Bibliográfica	Análise Interpretativa
Evidenciar as possíveis contribuições teóricas da gestão participativa na sustentação e competitividade da empresa em análise.		Bibliográfica	Análise Interpretativa

Quadro 01 – Síntese dos procedimentos de análise dos dados por objetivo específico proposto

Fonte: Elaborado pela autora.

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, que na concepção de Severino (2007) é tomar uma posição própria a

respeito das ideias enunciadas, superar a estrita mensagem do texto, ler nas entrelinhas, forçar o autor a um diálogo e explorar toda a fecundidade do pensamento exposto.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo compreende a análise dos dados coletados por meio da aplicação de um questionário, para os gestores e colaboradores da empresa participante e da observação direta do ambiente pesquisado. Sob este viés salienta-se que os resultados a seguir apresentam-se de forma categorizada e subdividida em tópicos: (a) ambiente da empresa em análise; (b) práticas de gestão adotadas pela empresa e (c) abordagem da gestão participativa na empresa em análise. Desta forma, os dados coletados foram tabulados e encontram-se agrupados por similaridade, facilitando assim, uma interpretação comparativa entre os grupos participantes.

4.1 Ambiente da empresa em análise

No intuito de realizar análise do ambiente da empresa, buscou-se nesta seção 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.

Respondendo ao primeiro objetivo da pesquisa, no Quadro 02 a síntese perceptiva dos colaboradores acerca do ambiente físico da empresa.

		Sim	Não	Não possui
As condições do ambiente físico da empresa são satisfatórias.	Espaço de Convivência	6	0	1
	Mobiliário	5	2	0
	Higiene	7	0	0
	Temperatura	7	0	0
	Instalações sanitárias	7	0	0

Quadro 02: Ambiente físico

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a contextualização do ambiente pesquisado, através dos dados coletados percebe-se no Quadro 02 que os colaboradores em sua maioria três consideram que a empresa possui um bom ambiente trabalho, entretanto dois julgam ótimo e dois como sendo regular. Quanto ao ambiente físico estes avaliam que o mesmo possui um espaço de convivência satisfatório, assim como, oferece um ambiente com higiene, temperatura e instalações

sanitárias adequadas, entretanto dois colaboradores se colocam contrários em relação ao mobiliário existente na empresa e julgam como não satisfatório.

Os colaboradores foram questionados também, sobre o relacionamento profissional dentro do ambiente de trabalho, os dados obtidos podem ser observados no Quadro 03:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Como você classifica seu relacionamento com os colegas de trabalho.	2	3	2	0	0
Como você classifica seu relacionamento com os gestores.	2	2	3	0	0
Como você classifica o ambiente de trabalho de modo geral.	2	3	2	0	0

Quadro 03: Relacionamento profissional

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 03, três dos colaboradores classificam como sendo bom o relacionamento entre os colegas, entretanto dois julgam ótimo e outros dois como sendo regular. Quanto ao relacionamento com os gestores, três colaboradores apontam como sendo regular, dois classificam como ótimo e dois como sendo bom. Vale destacar que a maioria dos respondentes aponta que o relacionamento com os gestores é regular, entretanto, para os autores Rolková e Farkasová (2015) o gestor deve ser o impulsor fundamental do processo participativo e, portanto esperam-se que este tenha atitude interativa perante as questões estratégicas da organização, os autores ainda apontam que o gestor representa um elemento motivacional para a equipe.

Quanto à existência de um relacionamento de cooperação entre todos os integrantes da empresa, os pesquisados confirmam a existência deste, o qual também é ratificado pelos gestores, afirmando que os colaboradores são sempre incentivados a cooperar entre si. Outrora, Pereira (1995), já afirmava que uma vez implantada a gestão participativa, um dos resultados que provavelmente a empresa conseguirá alcançar será a mudança na sua relação com os empregados, a qual passará de uma relação empregatícia, a uma relação de parceria, cooperação e participação dentro das organizações.

No que tange o trabalho desenvolvido pelos colaboradores e o reflexo deste na satisfação profissional, estes afirmam que se sentem, na maioria das vezes importantes para a empresa, mas que nem sempre a execução de seu trabalho lhe proporciona realização profissional, uma vez que, os mesmos afirmam que a empresa raramente valoriza seu desempenho profissional. Assim, percebe-se que, por mais que os colaboradores possuam um sentimento de comprometimento para com a empresa, esta não lhe proporciona uma

devolutiva ou prática que valorize tal vínculo organizacional. Ao encontro disso, Pinto e Costa (2009) salientam que em um mundo globalizado e competitivo, as empresas que não valorizam seus funcionários, não os integram no processo de trabalho, não os permite que se sintam motivados, satisfeitos, envolvidos e comprometidos no ambiente organizacional, dificilmente terão longevidade no mercado.

4.2 Práticas de gestão adotadas pela empresa

Com o intuito de averiguar as práticas de gestão adotadas, buscou-se nesta seção descrever o envolvimento dos colaboradores na resolução de problemas, autonomia nas decisões e participação na criação de ações estratégicas da empresa.

Neste contexto, quanto à resolução de problemas nas atividades operacionais, na visão dos colaboradores estes afirmam que a empresa raramente os incentiva a tal prática. Por outro lado, os gestores da empresa apontam que há um envolvimento dos colaboradores e que este é, por hora satisfatória, e noutros momentos insatisfatórios. Contudo, os gestores ainda concordam que envolver os colaboradores de forma participativa, dependendo da situação, pode auxiliar no desenvolvimento empresarial. Assim, percebe-se neste caso, que a percepção de envolvimento dos colaboradores diverge dos gestores. Assim sendo, ressalta-se que os resultados elencados justificam que a implantação da gestão participativa poderia vir a contribuir dentro da organização (ROLKOVÁ; FARKASOVÁ, 2015), visto que a mesma se baseia no envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, na resolução de possíveis problemas e na capacitação dos colaboradores, bem como no apoio à sua autonomia, iniciativa própria e criatividade.

Sob este viés, no que tange a autonomia dos colaboradores no processo decisório, estes afirmam que nem sempre podem tomar decisões em suas próprias atividades, visto que não possuem uma abertura para isso, por parte da direção. Na concepção de Silva et al. (2013), quanto maior a autonomia das pessoas e a possibilidades destas tomarem decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo e eficaz será este modelo, pois os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.

Nesta esteira de pensamento, a participação dos colaboradores na criação de ações estratégicas operacionais a serem adotadas pela empresa nem sempre acontece, e apesar destes na visão dos gestores possuírem certa autonomia, estes relatam que os funcionários nunca participam das definições estratégicas da empresa. Entretanto, Campos (2000) defende que a gestão participativa requer que a organização possibilite espaços para a construção de

estratégias, fomentando o pensamento estratégico de forma que todos os níveis “pensem” a dinâmica organizacional.

Outra variável investigada que possui relação com a gestão participativa foi o perfil de liderança adotado pela empresa, na qual os colaboradores classificaram em sua maioria como autoritário benevolente (quando apenas o líder toma decisões, porém quando necessário os colaboradores são consultados) e consultivo (quando os colaboradores participam, mas a decisão final é do gestor). Para Maximiano (2011), nestes modelos prevalecem a autoridade formal, a burocracia e seus mecanismos, na qual a gestão é centralizada e os chefes não podem ser questionados sobre suas decisões e os colaboradores não possuem liberdade para expor suas ideias. Ainda, compreende-se que este modelo é objeto de críticas, pois pode causar ineficiência global do trabalho, fragilidade da empresa, insatisfação, desmotivação dos trabalhadores e autoritarismo.

Ainda sobre o papel do líder e a importância deste para o desenvolvimento profissional, os colaboradores ratificaram esta relevância e apontaram algumas características inerentes a um líder sob sua ótica, como ser comunicativo, possuir espírito de trabalho em equipe, que saiba motivar e valorizar os colaboradores, ser receptivo a críticas e opiniões e além destes proporcione um bom ambiente de trabalho que preze pelo bem estar dos trabalhadores. Na percepção dos gestores, estes acreditam que o líder exerce um papel importante em relação a incentivar, motivar, satisfazer e recompensar os colaboradores.

Em se tratando da comunicação entre gestores e colaboradores, Maximiano (2011) salienta que para o aprimoramento da informação, esta deve propiciar a criação de um canal de comunicação aberto, no qual não haja somente transferência de informações, mas também uma preocupação com a clareza e o bom entendimento das mesmas. Dessa forma, a partir do levantamento do perfil de liderança da empresa com o fator comunicação, tem-se o seguinte, conforme Quadro 04.

	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre
Os objetivos, metas e resultados da empresa são discutidos com todos os colaboradores.	1	4	2	0
A empresa dá <i>feedback</i> aos colaboradores em relação ao desempenho de suas atividades	0	5	2	0
Com que frequência a empresa realiza reuniões com todos os colaboradores.	1	4	2	0

Quadro 04: Comunicação na empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio do Quadro 04, é perceptível, em sua maioria, que raramente, os objetivos, metas ou resultados da empresa são discutidos entre todos, uma vez que, a empresa não costuma dar um *feedback* aos seus colaboradores em relação ao seu desempenho nas atividades. Tal fato pode estar ligado a não ocorrência de reuniões que integrem toda a equipe, momento em que poderia acontecer o retorno aos funcionários sobre seu desempenho nas atividades. Em consonância a isso, na percepção dos colaboradores um bom fluxo de comunicação entre todas as áreas da empresa seria um fator que promoveria a eficiência do trabalho, sendo as reuniões, cenários propícios a tal questão.

Na busca por respostas para tais posicionamentos dos colaboradores, os gestores afirmam que de fato raramente os objetivos, metas e resultados são discutidos com todos os colaboradores, uma vez que estes também não recebem um *feedback* em relação ao seu desempenho na empresa, porém estes acreditam que o mesmo é de suma importância para a performance profissional destes. Quanto à comunicação os gestores comentam que raramente ocorrem reuniões entre os colaboradores, mas salientam a existência de um canal aberto de conversação entre gestor e colaborador, podendo este ser através de um encontro individual mensal, e salientam que uma comunicação interna estruturada e clara pode contribuir no alcance de bons resultados.

Baseado neste panorama, Santos et al. (2002) argumenta que a implantação da gestão participativa poderá defender e permitir o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores, na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso a informação e no controle da execução. Corroborando com este argumento, Penterich (2006) salienta que o envolvimento dos trabalhadores resulta em uma variedade de condutas que apoiam a missão da empresa visando o alcance de seus objetivos.

4.3 Abordagem da Gestão Participativa na empresa em análise

Conforme o proposto neste estudo, esta seção aborda a percepção dos gestores e colaboradores acerca das práticas de gestão adotadas pela empresa, possibilitando uma comparação em relação aos pressupostos teóricos da gestão participativa com as práticas averiguadas no ambiente empresarial e a possível contribuição desta para a organização em análise.

Baseado neste panorama, por meio da fala dos gestores, denota-se uma ausência de uma cultura consolidada na empresa, porém, estes reconhecem que a existência desta torna o ambiente mais produtivo, flexível e favorece a integração entre todos os colaboradores. Nesta

esteira de pensamento, os autores Wagemans et al. (2012), consideram que a cultura deve ser clara e precisa, tornando está um importante fator para o ambiente em que a gestão participativa permeia.

Em relação ao modelo de gestão adotado pela empresa, nota-se uma divergência quanto ao posicionamento dos dirigentes, visto que para um, o modelo predominante é co-gestão (onde existe o papel do líder, mas também a constante participação dos funcionários), este enfatiza que a gestão atual da empresa quase sempre possibilita aos colaboradores expor suas sugestões quanto ao ambiente de trabalho. Na concepção do outro, há uma predominância do modelo misto de tradicional e auto-gestão (onde todos estão cientes de suas funções, mas possuem autonomia para desempenhar seu trabalho, isento de hierarquia e do papel do líder), e que sempre os colaboradores possuem abertura para expor suas sugestões.

Quanto às práticas de gestão ligadas diretamente aos colaboradores, os gestores ratificam que a empresa não oferece nenhuma destas, bem como inexistente algum tipo de benefício ou incentivo. No tocante da tabela 01, têm-se algumas práticas adotadas pela empresa, na percepção dos colaboradores quanto ao seu favorecimento.

Tabela 1 - Práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa

Práticas em favorecimento aos colaboradores	Frequência	(%)
Benefícios financeiros (bonificações por desempenho, participação nos lucros, etc)	1	12.5%
Favorece a participação e autonomia dos colaboradores na execução das tarefas	3	37.5%
Crescimento profissional (por meio de cursos, promoções, etc)	0	0.0%
Comunicação eficiente, aberta e clara com os colaboradores	1	12.5%
Palestras ou práticas motivacionais para a equipe	1	12.5%
Treinamentos adequados e contínuos	0	0.0%
Valorização de novas ideias	2	25%
Total	8	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apontam que na percepção dos colaboradores a empresa favorece a participação e autonomia destes na execução das tarefas, valoriza novas ideias, oferece benefícios financeiros, possui uma comunicação eficiente, aberta e clara e oferece palestras e práticas motivacionais a equipe. Ainda, para os colaboradores, a empresa em análise não promove ações que favoreça o crescimento profissional, indo ao encontro da fala dos gestores, os quais também ratificam essa informação. Outro fator que chama atenção de acordo com os dados levantados esta relacionada ao fato da empresa não ofertar treinamentos adequados e contínuos aos colaboradores, os quais poderiam contribuir com o desenvolvimento organizacional. No entanto, compreende-se que a implantação das práticas da gestão

participativa pode refletir positivamente na produtividade da organização, uma vez que estas visam à valorização do potencial dos colaboradores.

Quanto às ações estratégicas, na concepção dos gestores a empresa adota estratégias de manutenção, sendo possível por meio destas destacar os pontos fortes. Ao investigar acerca das ações estratégicas, elucida-se que para os gestores a empresa desenvolve estas baseadas na padronização de produtos e/ou serviços, buscando manter sua posição no mercado e por conseguinte aumentar seu nível de competitividade. Ademais, embora os gestores apontem a predominância de um modelo de estratégia, por meio de suas falas fica evidente que para o alcance dos objetivos empresariais não existem estratégias formalmente definidas.

Outro fator emergido das percepções dos gestores quanto às estratégias é devido à divergência de posicionamento destes, visto que, há uma lacuna consensual entre ambos que aponta disparidades de entendimentos que, num cenário que inspira competitividade, deve-se apostar na implantação de novas estratégias de gestão que contemplem a participação dos colaboradores, uma vez que esta contribuiria para a tomada de decisão e sobrevivência da empresa no mercado. Sob este viés, Oliveira, et. al., (2012) ressalta que para uma empresa gerar resultado, crescer e sustentar-se no mercado ao longo dos anos ela necessita ser conduzida por meio de uma gestão eficaz, com estratégias claramente definidas, profissionais qualificados, motivados e envolvidos nos processos organizacionais da empresa.

Promovendo uma equiparação das percepções dos gestores com os colaboradores, estes últimos compreendem que num ambiente no quais todos participam das decisões propicia um melhor desempenho da equipe, sendo perceptível que o sucesso da empresa está atrelado ao comprometimento de todos. Tal assertiva encontra respaldo na fala dos gestores, os quais consideram que um colaborador satisfeito e comprometido, auxilia a empresa a obter crescimento, sucesso e sustentação no mercado, visto que seu desempenho reflete na eficiência do trabalho executado, e que ainda, mantê-los com estes atributos pode ser considerado um fator competitivo de atuação.

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. Nesta esteira de pensamento, cabe aos dirigentes mensurar os resultados para que compreendam a real evolução deste tipo de gestão no desenvolvimento das atividades por parte dos funcionários. Assim sendo, elencou-se no Quadro 05 alguns fatores imbricados a gestão participativa que podem contribuir para a competitividade da empresa em estudo.

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>

Quadro 05: Fatores contributivos para a competitividade empresarial

Fonte: Elaborado pela autora

Corroborando com o exposto, na concepção de Borges e Santos (2009), estes afirmam que a gestão participativa se aplica a uma gestão democrática, no qual colaboradores e gestores participam conjuntamente das decisões, uma vez que envolvê-los em uma decisão significa dividir com estes o contexto e a justificativa para as escolhas. Para os autores a gestão participativa possibilita aos envolvidos habilidades como aprender a pensar, modificar, aperfeiçoar, inovar coletivamente, cumprir metas programadas, visando alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Para Marques e Priori (2014), a aplicação desta gestão possibilita que todos os envolvidos sejam administradores e não meramente executores de tarefas, criando nestes a conscientização de que devem estar atentos às possibilidades, diagnosticando e solucionando problemas, para assim obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da empresa.

Em síntese, ressalta-se que a estrutura e as variáveis organizacionais e comportamentais que condicionam um modelo de gestão participativa dependem de um funcionamento coerente entre os diversos sistemas e processos da empresa, visto que esta requer um esforço maior quanto a sua implantação, por se tratar de práticas cooperativas. 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.

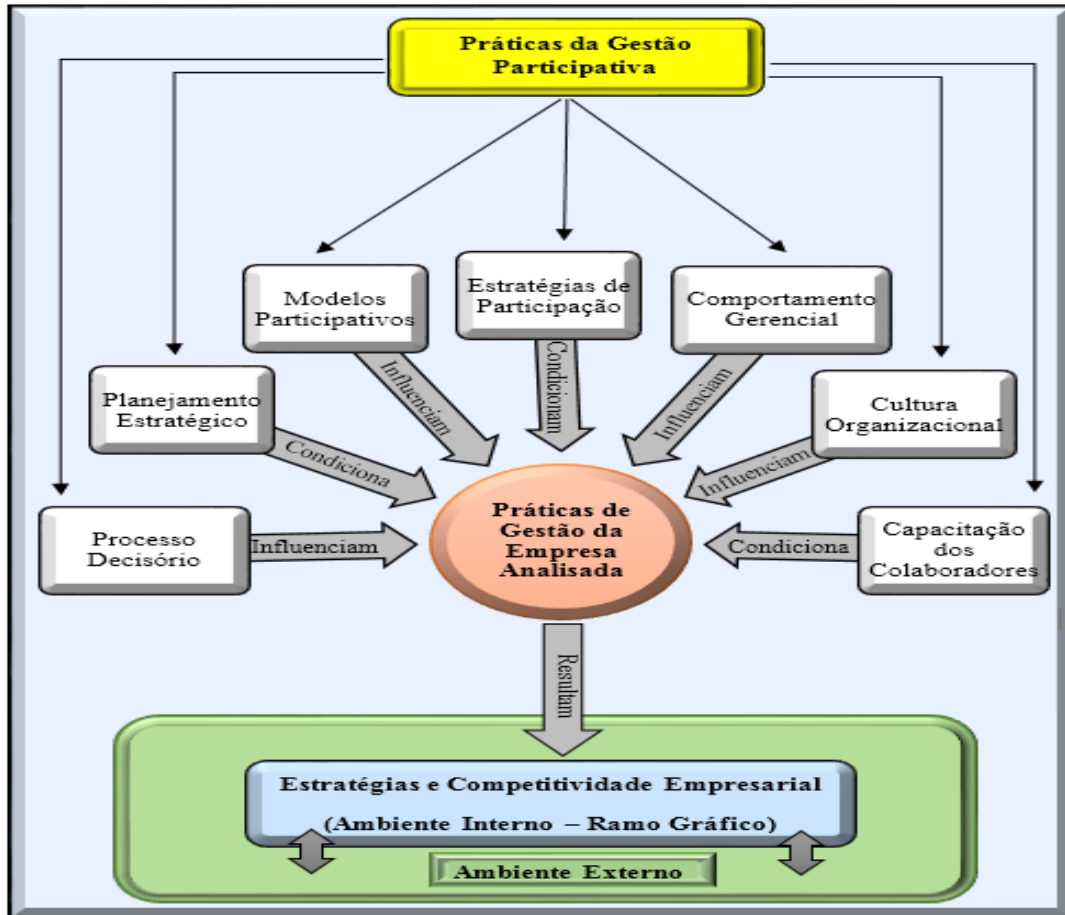


Figura 01: Influência das Práticas da Gestão Participativa
 Fonte: Elaborado pela autora.

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.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente artigo buscou analisar os pressupostos teóricos da gestão participativa e evidenciar as contribuições que a sua implantação pode ocasionar no que tange a sustentação empresarial e a vantagem competitiva em uma indústria do ramo gráfico da região central do Rio Grande do Sul, levando em consideração que empresas deste ramo necessitam adotar ações estratégicas que venham a contribuir com o seu desenvolvimento organizacional, visto

que o setor tem sofrido grandes transformações advindas do avanço da tecnologia que também afetam o desempenho dos colaboradores dentro do ambiente organizacional.

Neste íterim, mediante os dados analisados, 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, pode-se concluir 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.

Por meio dos dados levantados, também se pode concluir que, apesar do aparente comprometimento dos colaboradores 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.

Embasando-se nos achados teóricos do presente estudo, torna-se importante salientar que a implantação do modelo de gestão participativa propõe à empresa a criação de estruturas descentralizadas para tomada de decisão e resolução de problemas no âmbito organizacional, de modo a fomentar a troca de informações e opiniões entre todos. Todavia, 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 inexitem 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.

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

- ABIGRAF, Associação Brasileira da indústria gráfica. **Números da indústria gráfica**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VjGoKj7thV0J:www.abigraf.org.br/documents/320+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 25 set. 2019.
- ALVARENGA, Marina; ESTENDER, Antônio Carlos. **Administração participativa e sua influência no clima organizacional**. São Paulo: FATECE, 2017. Disponível em: <<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume7/23.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2019.
- BARROS, Maria. **Uma ótica sobre a administração participativa**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/uma-otica-sobre-a-administracao-participativa>>. Acesso em: 10 out. 2019.
- BETTENCOURT, Vítor Manuel Sobral. **Estudo de caso de uma empresa gráfica – Projeção Arte Gráfica S.A.** Portugal: ISEC, 2013. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8615/1/Estudo%20de%20Caso%20Bettencourt.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2019.
- BONOME, João Batista V. **Teoria geral da administração**. Curitiba: IESDE, 2009.
- BORGES, Marcos Silvestre da S.; SANTOS, Rosária de Jesus B. **As contribuições da gestão participativa no desenvolvimento da empresa Destak modas**. (Monografia). Faculdade Atenas Maranhense – FAMA, Imperatriz, 2009. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16620134.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2020.
- CAMPOS, Marcelo Luís de. **A gestão participativa como proposta de reorganização do trabalho em um sistema de produção industrial: uma proposta de ampliação de eficácia sob a ótica da ergonomia**. Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78377>>. Acesso em 10 set. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: série provas e concursos**. São Paulo: Elsevier, 2006.
- 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.
- DU, Jingjing; CHEN, Zhongwei. Applying organizational ambidexterity in strategic management under a vuca environment: evidence from high tech companies in china. **International journal of innovation studies**, China, v. 2, p. 42-52, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248718300122>>. Acesso em 20 set. 2019.

FINDES, Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo. **Análise de competitividade do estado do Espírito Santo**. Vitória, 2015. Disponível em: <http://www.invistanoes.es.gov.br/images/contratos-de-competitividade/analise-dos-setores/analise_grafica.pdf>. Acesso em: 05 out. 2019.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, V. N.; KOROSUE, A.; CORRÊA, F. Z. M. **Empreendimentos auto-geridos em Santa Catarina: uma alternativa democrática à produção**. In: PICCININI, V. et al. (Orgs). O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/103173/247041.pdf;jsessionid=73C2BE7A05179FF3861CE9C8AE23A4BC?sequence=1>>. Acesso em: 05 out. 2019.

HECKSCHER, Charles C. The new unionism: employee involvement in the changing corporation. Ithaca: ILR Press, **Cornell University Press**, 1996.

JAGO, Arthur G. A contrarian view: culture and participative management. **Revista European Management Journal**, ed. 5, v, 35, p. 645-650, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237316301141>>. Acesso em: 02 set. 2019.

JÚNIOR, José Pires de Araujo. A competição por custo. **Revista tecnologia gráfica**, 2011. Disponível em: <http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2182:a-competicao-por-custo&catid=81:gestao>. Acesso em: 02 set. 2019.

KIZILOGLU, Mehmet; SERINKAN, Celalettin. Perception of strategical management in textile sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Turquia, v. 207, p. 306-314, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052337>>. Acesso em: 02 out. 2019.

MACHADO, Luis S. F; LEITE, Francisco T. **Gestão participativa nas cooperativas agropecuárias do estado do Ceará**. Salvador: ENANPAD XXVI, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-grt-1579.pdf>>. Acesso em 25 out. 2019.

MARQUES, K. F. S; ECHEVESTE, M; SILUK, J. C. M. **Gestão estratégica e inovação em tempos de crise: estudo de caso em uma indústria vinícola**. Natal/RN: ADMPG, 2016. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8VpfDBVhnR0J:www.admpg.com.br/2016/down.php%3Fid%3D2529%26q%3D1+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 05 set. 2016.

MARQUES, Ronaldo A.; PRIORI, Valdeir. **Gestão participativa e clima organizacional: um estudo de caso na companhia Vale S/a setor de pelotização das usinas 1 a 4**. Resende, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16620134.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2020.

MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari. **Estratégia e competitividade [livro eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/9975/pdf>>. Acesso em: 11 out. 2019

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NETO, Mário Sacomano; FILHO, Edmundo Escrivão. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais**. São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2000000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 20 out. 2019.

NEVES, Carlos Henrique da Silva. **Práticas no contexto da gestão participativa: a institucionalização da participação nos conselhos municipais de educação**. UTFPR, 2014. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7071/1/PB_GP_III_2014_02.pdf>. Acesso em: 26 out. 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão, 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pd>. Acesso em: 23 set. 2018.

OLIVEIRA, Patrícia de; SOUZA, Angélica Patrícia de; PAULA, Roginéia de Araújo. **Estratégias empresariais**. Mato Grosso do Sul: AEMS, 2012. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/ESTRAT%C3%89GIAS%20EMPRESARIAIS.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2019.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: teorias da administração à gestão estratégica [livro eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=gest%25C3%25A3o%2520participativa&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=2§ion=0#/legacy/6180>>. Acesso em: 15 set. 2019.

PENTERICH, Eduardo. Gestão participativa como parte das políticas estratégicas de recursos humanos um estudo de caso de uma multinacional norte americano. **Gesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 105-124, 2006. Disponível em: <<https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/57.pdf>>, Acesso em: 10 out. 2019.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1995. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4577>>. Acesso em: 02 out. 2019.

PINTO, Miguel Luiz M.; COSTA, Miriam Brum da S. Gestão participativa: a trajetória no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 36-46, 2009. Disponível em:

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NKtmSY66j7MJ:www.periodicos.ufr.br/pca/article/download/11046/7841+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 25 set. 2019.

SANINI, Ivana Pedrotti; RUSCHEL, Fabíola. Gestão de estoques: um estudo de caso na indústria gráfica. **Revista de Administração Dom Alberto**, Carazinho, v. 2, n. 2, dez. 2015. Disponível em: <<https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/08/Gest%C3%A3o-de-Estoques-Um-Estudo-de-Caso-na-Ind%C3%BAstria-Gr%C3%A1fica..pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

SANTOS, Andréa Cardoso dos. et al. **Gestão participativa: uma alternativa viável para o século XXI**. Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0343.pdf>. Acesso em: 16 out. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. ed. 23. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Lucicleide A. de Luna; SILVA, Ernestino A. da Silva; SANTOS, Kassia T. de Lima. **Análise e discursão da administração participativa**. Pernambuco: FACOL, 2013. Disponível em: <<http://www.facol.com/talentosadministrativos/artigos/Administracao-Participativa.pdf>>. Acesso em: 09 set. 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.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina e GUIMARÃES, Valeska Nahas Guimarães. **Trabalho, Inovação e Participação: Um Estudo Multicase em Empresas do Setor Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul**. In: XXIII Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ENANPAD**, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/182035/MAA-Suzana%20da%20Rosa%20Tolfo.pdf?sequence=7>>. Acesso em: 10 set. 2019.

ROLKOVÁ, Monika; FARKASOVÁ, Viera. The features of participative management style. **Procedia - Economics and finance**, Eslováquia, v. 23, p. 1383-1387 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003913>>. Acesso em: 11 set. 2019.

WAGEMANS, J; et. al. A Century of Gestalt Psychology in Visual Perception I. Perceptual Grouping and Figure-Ground Organization. **Psychology Bulletin**, v. 138, n. 6, p. 1172-1217, 2012. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22845751>>. Acesso em 11 set. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.