



Modalidade do trabalho: Relato de experiência

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

GESTÃO PARTICIPATIVA: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO FABRICANTE DE FERRAMENTAS DE FORJA, CORTES E DISPOSITIVOS¹

Vilmar Bueno Silva², Édio Polacinski³, Mariel Rosana Pires⁴.

¹ Mestrado em Desenvolvimento – Gestão Empresarial

² (Bolsista do mestrado em desenvolvimento da UNIJUI) silvavilmarb@fahor.com.br

³ Édio Polacinski (FAHOR) edio.pk@gmail.com

⁴ Mariel Rosana Pires (FAHOR) mp001266@fahor.com.br

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implantação do processo de gestão participativa, em uma empresa fabricante de ferramentas de produção e dispositivos especiais. Essa ferramentaria está situada na cidade de Porto Alegre-RS, cujo período de análise foi de 1987 a 2011. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, do tipo descritivo e abordagem qualitativa, em que foi utilizada como principal instrumento a coleta de dados por entrevista não estruturada, com os proprietários e colaboradores. Onde se determinou a evolução do processo de implantação, que compreende o nascimento da ideia, aprendizagem, maturidade e novos desafios. Como principais resultados de pesquisa destaca-se que, a organização desenvolveu sua própria política voltada para a gestão participativa, tornando-se pioneira na adoção da gestão participativa em seu ramo de atuação. Além disso, identificou-se que a empresa desenvolveu uma cultura direcionada na busca pelo aumento do desempenho global, focando nos objetivos de desempenho, o que lhe caracterizar como um referencial de excelência em todo o Brasil.

Palavras-chaves: Gestão Participativa; Escola das Relações Humanas; Empowerment.

Introdução

Hoje com um mercado global e dinâmico, cuja competitividade acirra-se vertiginosamente, ameaçando a sobrevivência da organização. Nenhum gerente ou grupo de gestores está munido com todo o conhecimento necessário, para lidar com todas as questões e problemas gerados pelas interações, em que a organização está ingerida. A complexidade dos problemas atuais, que as organizações enfrentam, exige o conhecimento combinado de todos os membros da organização, dos trabalhadores da produção à alta gerência, pois trabalhando em conjunto, aumentam as possibilidades de satisfazer as necessidades dos clientes. Desta forma, também encontrar os melhores caminhos para prolongar a sobrevivência da organização.

Quando se reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência (MORGAN, 1996, p. 48).





Modalidade do trabalho: Relato de experiência

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Conforme Motta e Vasconcelos (2006), a responsabilidade de gerir recursos e pessoas é uma das mais antigas profissões do mundo. Há quase dois mil anos atrás, os chineses desenvolveram as estruturas hierárquicas de gestão, hoje conhecida como estrutura tradicional ou linha de autoridade.

O modelo burocrático de organização foi definido por Max Weber como um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. As características do modelo são: (i) funções definidas e competências estabelecidas por lei; (ii) direitos e deveres baseados no princípio da igualdade burocrática, evitando o clientelismo; (iii) definições de hierarquia e especialização de funções; (iv) impessoalidade nas relações; (v) objetivos explícitos e estruturas formalizadas; (vi) autoridade racional-legal; (vii) racionalidade instrumental (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 132).

Com as mudanças e a agressividade do ambiente de negócio, fortaleceu a gestão participativa, alguns chamam isso de trabalho em equipe, gestão da qualidade total, outros a chamam de autogestão de equipe. Independente da terminologia, o significado é o envolvimento dos trabalhadores no processo decisório da organização, com objetivo de melhorar o desempenho da organização.

Sendo assim, o presente artigo trata-se de um estudo de caso e tem como objetivo analisar e compreender o processo de implantação da gestão participativa na referida empresa. Assim, levantaram-se as fases da concepção, a ratificação da gestão participativa e os fatores que direcionaram a empresa para este caminho. Onde foi considerado o período de 1987 até 2011. Desta forma, foram realizadas entrevistas não estruturadas com o proprietário (fundador) da empresa e seu filho, bem como, com os 14 colaboradores.

O artigo está dimensionado em cinco partes, a primeira apresenta o estudo. Em seguida, realiza-se uma revisão bibliográfica pertinente ao assunto proposto. Na sequência aborda-se a análise do processo de implantação da gestão participativa na ferramentaria, com suas principais fases. Finalizando com as considerações pertinentes e descobertas no decorrer do estudo. Por meio da pesquisa, foram encontrados subsídios necessários para a compreensão do cotidiano da organização, suas transformações e os resultados positivos alcançados nesse processo de adaptação, às exigentes demandas de um mercado muito competitivo.

Metodologia

Em relação ao desenvolvimento do processo de estudo, salienta-se que a técnica do estudo de caso foi adotada para realização do trabalho. Conforme Yin (2001), o estudo de caso traz como contribuição, a compreensão de fenômenos individuais, pois permitem ao pesquisador preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. E segundo Gil (1999), apresenta como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Além disso, pode ser definido como exploratório, por procurar em sua fase inicial, entender um fenômeno para depois explicar suas causas e consequências (GIL, 1999).





Modalidade do trabalho: Relato de experiência

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Para esta pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista e pesquisa bibliográfica. As informações foram coletadas principalmente com os proprietários e com os colaboradores da empresa. Na medida em que se identificava algum fato divergente, retornava-se de modo a confrontarem-se as percepções em um processo dialético, afim a apurar a versão. Segundo Chizzotti (1995), os procedimentos metodológicos, quanto aos tipos de dados, são recolhidos conforme as respectivas etapas: (i) compilação de dados diante de documentações variadas; (ii) entrevistas pessoais. Desta forma, os referidos dados e informações foram apreciados da seguinte forma:

- a) Os dados primários foram coletados por meio da realização de diversas entrevistas não estruturadas-dirigidas, com os membros da ferramentaria;
- b) Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e documentação temática, que são documentos e publicações especializadas, provenientes de materiais informativos já disponíveis para a fundamentação teórica, tais como livros, teses, publicações diversas e documentos da própria empresa. Conforme Minayo (1994), os dados coletados são analisados pela técnica de análise de conteúdo. Assim, é importante salientar que as funções da análise de conteúdo buscam encontrar respostas para as questões estabelecidas e descobrir o que está por trás dos conteúdos evidentes.

Resultados e discussão

As mudanças começaram quando o proprietário se questionou: qual é a função da empresa? O que ele queria da empresa? O que esperava da participação dos trabalhadores na gestão? Porém, as mudanças começaram quando ele redigiu as resposta para as três perguntas:

- Qual é a função da empresa?

Sobrevivência mais longa possível da empresa, pois existem muitas pessoas que dependem disso;

- O que ele queria da empresa?

Recompensa financeira pelo trabalho (da família) de estruturação da empresa, em percentual de 20% do faturamento;

- O que ele esperava da participação dos colaboradores na gestão da empresa?

Um ambiente de trabalho respeitoso, compromisso coletivo, participação no destino da empresa, redução dos sistemas de controle de produção (material e humano) e participação nos lucros da empresa em 50%.

Para que esse processo se aperfeiçoasse foi mudada a forma de trabalhar dos colaboradores, que antes atuavam como especialistas. A ferramentaria retornou para a legalidade tributária e trabalhista, o que levou ao compartilhamento de informações da composição dos preços das ferramentas, que se somava o lucro pretendido pelo fundador, custo total, impostos e a parte cobrada pelos colaboradores. Desta forma, estabelecia-se o preço para concorrer no mercado, e se houvesse abuso do fundador ou colaboradores, poderiam perder o serviço. De acordo com Chambres (1995), o conceito de gestão participativa tornou-se uma possibilidade importante para o desenvolvimento das organizações. Assim, percebe-se que muitas organizações, agora falam sobre empowerment e gestão de estilo participativo, em que as pessoas são vistas como uma fonte de habilidades e capacidades, e são incentivados a tomar a iniciativa na resolução de problemas.



Modalidade do trabalho: Relato de experiência

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Com o passar do tempo, a produtividade e qualidade deram saltos exponenciais. A remuneração média dos colaboradores era superior a grandes empresas. De fato, nenhuma decisão na ferramentaria era feita sem a participação dos colaboradores. Nesse aspecto, houve a necessidade de investir na capacitação dos colaboradores em diversas áreas: custos, qualidade, leis trabalhistas, entre outras.

Com a participação no processo decisório, houve um crescimento elevado na capacidade das pessoas relacionarem-se em alto nível. O ambiente de trabalho é muito fraterno, onde as pessoas ajudam-se mutuamente. Isso não significa que não haja discórdias, mas sempre a argumentação mais convincente é adotada por todos. Por sugestão dos colaboradores, na segunda-feira o expediente começa uma hora antes para definição da produção, assuntos gerais e apresentação da planilha de orçamentos de serviços com os devidos valores para aceite ou discussão. Mayo (2003), através de experimentos, estabeleceu o importante papel dos fatores psicológicos sobre o desempenho humano e a produtividade. A importância dedicada ao relacionamento com os trabalhadores, o seu trabalho e seu ambiente social, como forma de impulsionar a organização, centrada nas demandas das necessidades psicológicas e materiais dos colaboradores.

A participação dos colaboradores, no processo de tomada de decisão, aumenta a performance global da organização com ênfase na qualidade, produtividade, eficiência e eficácia, que são traduzidas no aumento da lucratividade (OUCHI, 1981).

De tal modo, que os proprietários afirmam que a grande lição que aprenderam desse período, foi que as pessoas não dão seu máximo e não se comprometem, quando não são respeitadas, não são remuneradas corretamente e principalmente quando não possuem a oportunidade de decidir as questões de seu trabalho.

O gestor afirma que a participação na gestão pelos colaboradores será mais eficiente quanto maior for o desenvolvimento profissional e educacional do colaborador, logo um desafio constante é o incentivo ao autodesenvolvimento, bem como, o investimento da empresa na formação multidisciplinar dos colaboradores.

Como principais dificuldades de implementação pode-se destacar:

1. Medo inicial da mudança de todas as partes envolvidas;
2. Crise financeira da empresa;
3. Falta de conhecimento sobre gestão participativa;
4. O estilo de gestão do fundador;
5. Organizar o processo produtivo e planejar a produção pelos colaboradores.

No que se refere aos principais benefícios de implementação destaca-se:

1. Estrutura com poucos níveis hierárquicos;
2. Velocidade na tomada de decisão;
3. Motivação e moral elevado de todos envolvidos;
4. Comprometimento com o resultado global;
5. Aumento da recompensa financeira para empresa;
6. Recompensa financeira dos colaboradores acima das grandes empresas;





Modalidade do trabalho: Relato de experiência

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

7. Melhoria contínua do sistema produtivo pelos colaboradores;
8. Aumento assertivo das decisões pela participação dos colaboradores;
9. Elevação no desenvolvimento profissional e educacional do grupo;
10. Melhora significativa nos objetivos de desempenho.

Conclusões

Conforme o exposto, e após todas as atividades de pesquisas realizadas, salienta-se que a ferramentaria, mesmo tendo uma empresa Alemã como inspiração, desenvolveu sua própria forma de implantação da gestão participativa. Sendo que optou por uma forma que valoriza a participação dos colaboradores, enfatizando as relações humanas e o trabalho. Na verdade, o que ficou explícito, são as questões fundamentais – tomadas da fornecedora Alemã – principalmente da terceira questão, o que esperar da participação dos colaboradores. Isso mostra que a gestão participativa é mais uma questão de decisão do que um processo formal passo a passo.

Vale ressaltar, pela experiência da fornecedora alemã e da ferramentaria que a busca pela excelência almejada pelas organizações, transita por um compromisso, uma identidade, que os colaboradores desenvolvem em relação à organização. A contribuição da gestão participativa nesse sentido é singular, pois o respeito aos colaboradores, o poder de influir nos seus processos e participar das decisões relevantes ao destino da organização, direcionam para um compromisso superior com a organização. Como donos do processo, os colaboradores devem desempenhar suas funções em alto nível para organização atingir os melhores resultados, pois quando a organização ganha todos ganham, bem como, o contrário é verdadeiro.

Finalmente, não existe um modelo de gestão participativa, isso significa que não é necessário nenhum tipo de restrição. De fato, um dos pontos fortes de gestão participativa é que não há uma única maneira de fazê-la, e, portanto, nenhuma maneira exata de propiciar um maior envolvimento da equipe. A gestão participativa, portanto, apresenta-se como uma perspectiva viável (corajosa) para as organizações, em um cenário complexo de extrema competitividade, visto que, existem chances reais para as organizações melhorarem a eficiência e eficácia global.

Referências Bibliográficas

- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1995.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MINAYO, M. C. Pesquisa social. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MORGAN, G. Imagens da Organização – Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 1Ed. 10atiragem. São Paulo: Atlas S.A, 1996.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OUCHI, W. (1981) Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison Wesley.
- CHAMBERS, R. Poverty and Livelihoods: Whose Reality Counts? London: Longman, 1995.



Modalidade do trabalho: Relato de experiência

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

MAYO, G. E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Publisher: Routledge. Place of Publication: London: Publication Year, 2003.