
Gestão Participativa: Garante o sucesso empresarial?

Camila Caroline de Carvalho Souza

(Graduada em Administração/UFF) E-mail: camila.carvalhos@hotmail.com

Carolina Nogueira Cobra Lopes Nunes

(Graduada em Administração/UFF) E-mail: carolcnln@hotmail.com

Resumo

Diante da ideia equivocada dos gestores sobre a gestão participativa, ao acreditarem ser um modelo administrativo ideal para todos os tipos de organização, o presente artigo busca analisar duas empresas no ambiente simulado que adotaram a gestão participativa, mas se encontravam em realidades diferentes, comprovando assim que a gestão participativa não cabe em qualquer situação. Para tal comprovação, foi realizada uma pesquisa descritiva com a utilização de questionário, sendo esse aplicado aos diretores das duas empresas estudadas, participantes dos jogos de empresas. Buscou-se fazer uma associação entre as variáveis dos sistemas administrativos combinada com os elementos da gestão participativa com a taxa de retorno, que mede o desempenho das equipes no jogo.

Palavras-chave: Gestão Participativa, Sistemas Administrativos, Jogos de Empresas.

1. Introdução

No domínio das teorias da administração em geral, a gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos colaboradores na tomada de decisão. Muitos gestores acreditam que essa é a melhor gestão a ser aplicada dentro da empresa.

O objetivo geral do trabalho é comprovar se de fato a gestão participativa garante o sucesso empresarial. Como objetivo específico busca-se fazer um estudo com empresas no ambiente simulado em um jogo de empresas que adotaram a gestão participativa, analisando os resultados e fazendo uma associação entre este conceito e o desempenho das equipes.

Primeiramente, o artigo buscou revisar a literatura a respeito de conceitos relacionados ao tema, sendo eles: sistemas administrativos, gestão participativa e jogos de empresas. Em um segundo momento, são apresentadas as metodologias utilizadas para a realização da pesquisa e uma discussão sobre os resultados obtidos. Por fim, são feitas considerações importantes sobre o trabalho, apresentando contribuições, limitações e proposições para novos estudos.

2. Revisão Teórica

2.1 Sistemas Administrativos

Os sistemas administrativos procuram descrever o perfil organizacional de uma empresa.

Segundo Likert (citado por Chiavenato, 2004) a administração nunca é a mesma em todas as organizações, podendo assumir diferentes feições conforme as condições internas e externas.

Likert classifica os sistemas administrativos de acordo com as seguintes variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições, onde em cada sistema essas variáveis vão apresentar características diversas.

Os sistemas administrativos propostos por Likert mostram diferentes formas de administrar as empresas, conforme seguem apresentados abaixo:

Quadro 01: Sistemas Administrativos de Likert (continua)

Sistemas Administrativos				
Variáveis	1	2	3	4
	Autoritário Coercitivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisório	Completamente centralizado no topo hierárquico da empresa.	Centralizado na cúpula, com delegação apenas para as decisões de pequeno porte.	As decisões são compartilhadas, mas são submetidas à aprovação da cúpula.	Descentralizado. As decisões são delegadas. Cabe à cúpula apenas definir políticas e controlar os resultados.
Sistema de Comunicação	Muito precário. As comunicações são verticais e descendentes, carregando ordens de cima para baixo. As informações são limitadas.	Precário. Prevalendo as comunicações verticais e descendentes, mas agora também as comunicações ascendentes.	A empresa facilita o fluxo de comunicação através de sistemas interno. As comunicações são descendentes e ascendentes.	As comunicações passam a ser consideradas fundamentais para o sucesso. Há o investimento em sistemas de comunicações eficientes.

Quadro 01: Sistemas Administrativos de Likert (continuação)

Relacionamento Interpessoal	O relacionamento entre as pessoas é visto como algo prejudicial. A organização informal é vedada. Os cargos e tarefas são desenhados de forma que evite o relacionamento.	A organização informal pode se desenvolver afinal a empresa permite certa interação entre as pessoas, porém ainda é considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.	Passa a se depositar certo grau de confiança nas pessoas. A empresa cria condições favoráveis para uma organização informal positiva.	Trabalhos em equipes são valorizados. A empresa deposita sua confiança em seus funcionários. Participação, envolvimento são intensos.
Sistemas de Recompensa e punição	As punições são utilizadas como medida disciplinar para garantir que normas e procedimentos sejam cumpridos. As recompensas são raras e salariais.	O sistema é menos arbitrário, mas as punições ainda são vistas como medidas disciplinares. As recompensas ainda são raras, mas além de salariais passam a ser simbólicas e sociais.	Ênfase nas recompensas materiais, como promoções, incentivos salariais e nas recompensas simbólicas, como prestígio, status. As punições são raras.	Maior ênfase nas recompensas simbólicas embora as recompensas materiais não são deixadas de lado. Punições são raras e quando ocorrem são decididas pelos grupos.

Fonte: Adaptado pelas autoras, segundo Chiavenato, 2004.

Os sistemas 1 e 2 são estruturas organizacionais tradicionais, utilizam a forma individual de administração, isto é, vinculação exclusiva entre superior e subordinado.

Já os sistemas 3 e 4 consistem em estruturas organizacionais em grupo, ou seja, as pessoas se organizam em grupos que se sobrepõem, proporcionando assim uma nova dinâmica no sistema administrativo.

Acredita-se que quanto mais próximo do sistema 4, ou seja, sistema participativo estiver uma empresa, maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no ambiente de trabalho e elevada rentabilidade.

2.2 Definições de Gestão participativa

O conceito de gestão participativa é muito amplo e apresenta diversas definições conforme segue.

A ANPAR, Associação Nacional de Administração Participativa adota um conceito amplo de Administração Participativa, definindo-o em seu estatuto como “um modelo de gestão humanizado que emprega participativamente o trabalho e os talentos humanos, baseando-se na equitativa convergência de interesses entre fornecedores, empregadores, empregados e clientes” (ALBUQUERQUE, 1996).

Na literatura ainda podemos encontrar muitos autores que tratam dos conceitos de gestão participativa e que apresentam diferentes ideias a respeito do assunto.

Segundo Katz e Kahn (citados por Moggi, 1991), o envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seu próprio objetivo pessoal resulta em uma variedade de condutas que apoiam a missão da organização visando obter maior produtividade em suas ações.

A condição básica para ocasionar a internalização dos objetivos do sistema é a auto realização do indivíduo ao participar na consecução de tais objetivos, pois o indivíduo vê a organização como sua própria criação, participando de suas decisões, de suas recompensas, de modo que a organização se torna parte dele e ele parte dela.

A Gestão Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação. (Maranaldo, 1989).

Para Cunha, 2009 o conceito de administração participativa é definido conforme segue abaixo:

A administração participativa é, conceitualmente, uma prática administrativa que pressupõe o atendimento de necessidades individuais (tais como participação, sentimento de ligação ao grupo, poder de decisão), como base e mola propulsora do atingimento de necessidades organizacionais, como melhoria do clima organizacional, aumento da eficácia dos processos e lucros.

Segundo Accetta et al., 2006 na gestão participativa, podemos listar cinco elementos que a compõem, sendo eles: informação, envolvimento, delegação, consultas e perguntas. É através desses que a gestão participativa pode ser colocada em prática.

A informação deve ser transmitida a todos os funcionários da organização, para que esses possam estar por dentro do que acontece. O envolvimento proporciona o comprometimento com a organização. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, assim elas se sentem membros importantes no processo decisório da organização. A delegação envolve o conceito de confiança. Delegar é incentivar e fazer seus funcionários se envolverem nas atividades e decisões, criar compromissos e garantir a oportunidade de demonstrarem suas criatividade, novas ideias e as chances de aproveitá-las.

Consultar opiniões é sempre válido em um processo de tomada de decisão, onde deve-se levar em conta as experiências dos funcionários, afinal “as decisões tendem a ser melhores quando são consultadas diversas experiências, informações e conhecimentos” acredita Phil Bartle, 2007.

2.3 Jogos de Empresa

Os Jogos de Empresa são um ambiente simulado que tem por objetivo trazer para os alunos parte da realidade das empresas. Assim, eles podem aplicar o conhecimento adquirido em aulas expositivas, aperfeiçoando o processo de ensino. “Os Jogos de Empresas são instrumentos pedagógicos que visam, em ambiente simulado, prover a experiência, o treinamento de pessoas nas atividades administrativas.” (Riscarolli, 2007).

A ideia do autor acima faz uma conceituação do significado e dos objetivos das técnicas de aprendizagem, contudo existe na literatura uma teoria de aprendizagem que fundamenta a técnica dos jogos de empresa.

Segundo Oliveira (2009, apud Keys , Wolfe, 1990), a teoria que sustenta os jogos de empresa é a da aprendizagem vivencial. O aluno precisa enfrentar desafios que são simulados no ambiente do jogo, adquirindo capacidades e habilidades para tomar decisões e aprender a lidar com os resultados.

Encontra-se na literatura diversos conceitos e teorias sobre os jogos de empresas, sua colocação em prática foi feita há muitos anos e desde 2004 passou a ser uma exigência do Ministério da Educação (MEC) aos cursos de Administração.

De acordo com Paula (2011, apud LACRUZ, 2004, p.2), foi na University of Washington em parceria com o Business Management Game, em 1957 que foi feita a primeira utilização de jogo empresarial em salas de aula. A partir de então, esta prática vem sendo aplicada em treinamentos empresariais, cursos de graduação e pós-graduação no Brasil e no mundo.

David Kallás (apud Tanabe,1977), apresenta os objetivos básicos dos jogos de empresa. São eles: Treinamento, Didático e Pesquisa. O treinamento desenvolve nos alunos habilidades de tomar decisões através de desafios no ambiente que simula a realidade de empresas. O didático vem transmitir conhecimentos específicos do campo de Administração de Empresas de um modo experimental. Para o objetivo de pesquisa, usa-se o cenário criado pelos jogos de empresas como um laboratório, para descobrir soluções para problemas reais, testar e pesquisar teorias e estudar o comportamento individual e de grupo em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo e incerteza.

3. Desenvolvimento da Pesquisa

3.1 Problema de Pesquisa

O problema apresentado por esse artigo é mostrar que a gestão participativa em um ambiente tanto simulado como real nem sempre é a melhor saída adotada para a obtenção de sucesso como muitos gestores acreditam.

3.2 Metodologia da Pesquisa

Este artigo foi realizado através de uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis . Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

A pesquisa visa analisar opiniões quanto as variáveis dos sistemas administrativos de Likert em conjunto com os elementos da gestão participativa descritos por Accetta et al., das diretoras das empresas Geralda's e Manada por meio do método de levantamento survey, esse método busca determinar informações sobre as opiniões das populações específicas definidas pela pesquisa descritiva.

O enfoque da pesquisa foi qualitativo, pois houve a descrição dos fatos e opinião dos participantes através do levantamento de informações junto aos diretores das empresas simuladas estudadas, por meio de questionário estruturado. De acordo com Richardson e Wainwright (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

3.3 Descrição da Pesquisa

Os jogos de empresas constituem-se de um processo de tomada de decisão realizado por grupos em um ambiente simulado, esses grupos são compostos geralmente por seis pessoas e definidos com base em critérios de afinidades. Cada grupo formado constituirá uma empresa e deverá desempenhar funções gerenciais, tomando decisões quanto à aplicação de recursos em cada trimestre.

Todos os grupos começam o jogo no mesmo nível, como os mesmos recursos para a produção de um bem tecnológico, sendo informadas também todas as condições econômicas do simulador que vão influenciar o mercado. O desempenho de cada empresa vai depender do entendimento do grupo das regras do jogo, como também do desempenho e das competências de cada participante.

Os jogos de empresas permitem aos participantes colocarem em prática conceitos teóricos e analisar o resultado de suas decisões. O ambiente do jogo é de incertezas, sucesso e fracasso são vividos diariamente no ambiente simulado.

A pesquisa foi baseada na realização de questionário estruturado junto aos diretores das empresas Geralda's Shangai e Manada High Tech, empresas participantes dos jogos de empresas, sendo essas formadas por alunos do curso de Administração da Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda - RJ. O objetivo da pesquisa foi analisar a importância atribuída pelos diretores sobre as seguintes variáveis da gestão participativa: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal, sistemas de recompensas e punições e envolvimento.

Depois buscou-se analisar a relação entre a Taxa de Retorno (TR) das equipes ao longo dos trimestres, indicador de desempenho da equipe em cada rodada (tomada de decisão) e o perfil médio das equipes considerando a opinião de seus participantes em relação a gestão participativa.

Sendo assim, com os resultados obtidos foi feita uma comparação entre o desempenho das empresas e o grau de importância dado a cada variável dos sistemas administrativos e da gestão participativa afim de que se possa estabelecer alguma associação.

3.4 Instrumentos de coletas de dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram o questionário realizado com os diretores das empresas estudadas e num segundo momento os relatórios

fornecidos pelo simulador a cada rodada com o desempenho das empresas mostrado através da taxa de retorno (TR).

3.5 Análise Descritiva

O grau de gestão participativa foi levantado através de um questionário estruturado. A sua elaboração foi baseada nos estudos de Likert sobre sistemas administrativos combinado com os elementos da gestão participativa citados por Accetta et al. O questionário foi aplicado para 11 diretores que tinham que ordenar a importância das variáveis apresentadas no questionário da seguinte forma: sendo 1 para as variáveis de baixa importância e 5 para as de alta importância. Em seguida atribuir notas de 0 a 10 a essas variáveis.

As variáveis que compõem o questionário são:

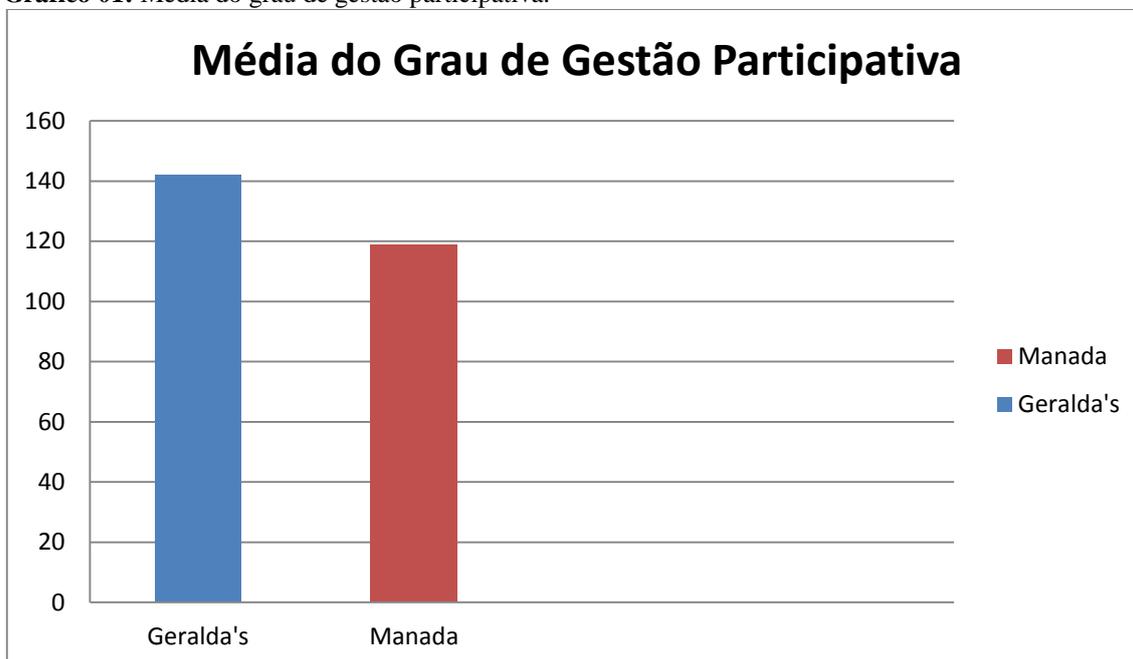
Processo decisório: consiste na tomada de decisão quanto à aplicação de recursos de forma a garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados no futuro. As decisões são tomadas pelos integrantes das empresas e esses apresentam diferente grau de envolvimento no processo decisório que varia conforme os objetivos organizacionais se assemelham aos objetivos pessoais de cada um. O processo decisório envolve a delegação de atividades.

Sistema de comunicação: garante que a informação seja transmitida em todos os sentidos da organização e que todos recebam a informação completa e eficaz.

Relacionamento Interpessoal: o relacionamento entre os membros da organização tanto dentro da empresa como fora, ou seja, vida profissional e pessoal.

Sistemas de Recompensas e Punições: recompensas pelo desempenho, sendo essas tanto materiais, como incentivos salariais como sociais ou simbólicas, como reconhecimento, status. Já as punições se referem à medidas disciplinares adotadas como forma das empresas garantirem que os objetivos sejam cumpridos.

Envolvimento: representa o comprometimento dos funcionários com a organização. O grau de envolvimento pode representar a importância que os funcionários em para a organização.

Gráfico 01: Média do grau de gestão participativa.

Fonte: Respostas do questionário aplicado aos diretores.

$$GGP = \sum_{i=5}^{n=11} \frac{x_i f_i}{n} \quad (1)$$

Onde:

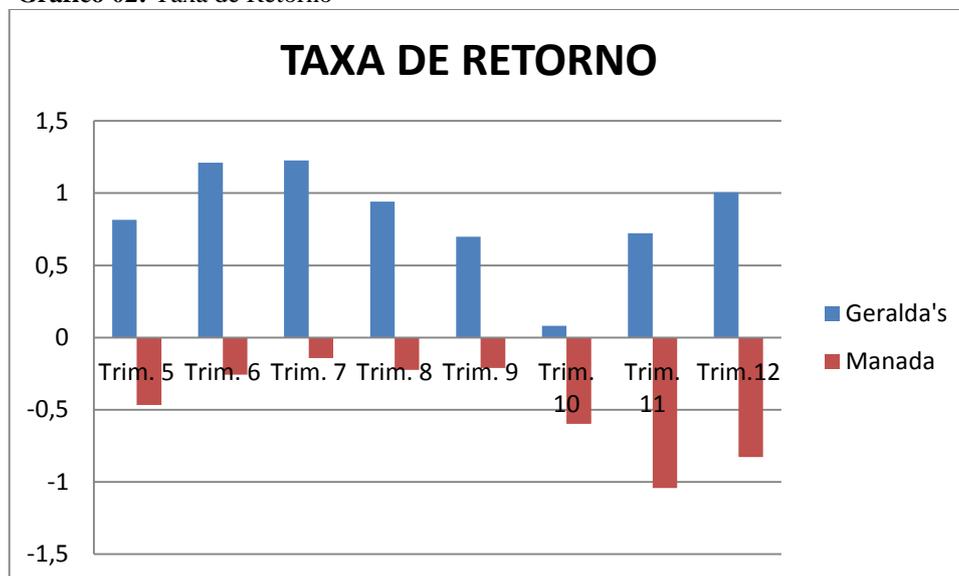
GGP = Grau de Gestão Participativa

x_i = Fatores da Gestão Participativa

f_i = peso atribuídos pelos respondentes

O gráfico 01 apresenta o grau de gestão participativa (fórmula 1), construído com base na multiplicação da ordem de importância com as notas atribuídas por cada diretor, com o resultado foi calculada a média dos fatores extraídos da revisão teórica que compuseram o instrumento de coleta de dados por empresa estudada. O valor mínimo encontrado podia ser de 15 e o máximo de 150, onde quanto mais próximo do valor máximo, melhor seria o grau de gestão participativa dentro da empresa.

Gráfico 02: Taxa de Retorno



Fonte: Relatórios gerados pelo simulador.

O gráfico 02 foi elaborado a partir dos relatórios fornecidos pelo simulador a cada trimestre com a medida de desempenho do jogo das duas empresas estudadas fornecidas pela TR.

3.6 Discussão dos resultados

Com a aplicação do questionário pode-se observar que o grau de importância dado pelas empresas a cada variável do sistema administrativo de Likert combinado com os elementos da gestão participativa propostos por Accetta et al. tiveram pesos diferentes.

A empresa Manada tinha uma preocupação maior com o processo decisório e com o sistema de comunicação. Enquanto a Geralda's apresentava maior preocupação com o envolvimento e relacionamento interpessoal. Mostrando que as empresas viviam situações distintas, onde a Manada vindo de uma situação desfavorável se preocupava em tomar as melhores decisões para obter melhores resultados. Já a Geralda's numa situação confortável se mostravam motivadas e envolvidas com a empresa, sendo assim buscavam medidas para inovar, com isso acabava tendo um maior relacionamento interpessoal entre os diretores. Como já mencionado no referencial teórico pelos autores Katz e Kahn (citados por Moggi, 1991), o envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seu próprio objetivo pessoal resulta em uma variedade de condutas que apoiam a missão da organização visando obter maior produtividade em suas ações.

Conforme o que foi proposto na análise descritiva pode-se fazer uma associação entre o grau de participação e o desempenho nos jogos de empresa, mostrando o seguinte resultado:

Tabela 01: Grau de gestão participativa e desempenho no JE

Empresa	Manada	Geralda's
TR	-0,47123	0,8379
GGP	119	141
Colocação	6º Lugar	2º Lugar

Fonte: Dados do questionário e dos relatórios do simulador

Observa-se que a média de gestão participativa das duas empresas é muito próxima de 150, o que revela que ambas utilizaram a gestão participativa como modelo administrativo. Porém, o desempenho no jogo das Geralda's foi superior ao da Manada. Os dados mostram que nem sempre a gestão participativa garante o sucesso, é o que acredita Likert, ao afirmar que quanto mais próximo do sistema 4, ou seja, participativo, maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no ambiente de trabalho e elevada rentabilidade.

Sendo assim, percebe-se que os jogos de empresas podem auxiliar no desenvolvimento de um estudo científico conforme evidenciado por David Kallás (apud Tanabe, 1977).

4. Conclusão

Pode-se concluir com o presente trabalho que o processo de aprendizagem pode ser enriquecido com os Jogos de Empresas, por proporcionar aos alunos uma aproximação da realidade empresarial, uma vez que possibilita a colocação de conceitos estudados em sala de aula em prática.

Pode-se observar com os métodos utilizados para a realização da pesquisa que as duas empresas estudadas obtiveram resultados diferentes e ambas adotaram o mesmo modelo de gestão, que foi o participativo. Isso pode ser comprovado analisando o gráfico 01 que trás a média do grau de gestão participativa e o gráfico 02 que mostra o desempenho das equipes no jogo.

A conclusão fundamental que se pode chegar é que a gestão participativa muitas vezes é utilizada de forma equivocada pelos gestores, tanto na realidade quanto em um ambiente simulado, por acreditarem ser a solução dos problemas organizacionais. Com o estudo feito pode-se perceber que o modelo de gestão participativa não cabe a todas as realidades, empresas apresentam situações distintas que pedem modelos administrativos específicos, como foi o caso da empresa Manada que utilizava-se do modelo participativo acreditando ser o modelo ideal. Porém, a situação vivida pela empresa exigia a presença de um líder que pudesse motivar a equipe que se encontrava desestimulada com os resultados que vinham obtendo ao longo das rodadas. Esse líder seria o responsável por estabelecer metas a serem seguidas, colocando ordem na empresa e incentivando os diretores.

Verificou-se que a gestão participativa nem sempre garante o sucesso empresarial, responde assim a questão levantada para o estudo, com isso atingiu-se o objetivo esperado.

O trabalho busca contribuir para auxiliar os gestores na hora de decidirem quanto ao modelo administrativo a ser seguido, afinal cada empresa apresenta necessidades diferentes, ou seja, um modelo pode assegurar o sucesso de uma empresa, mas não atender as necessidades de outra, como foi o observado no estudo proposto. Ainda como contribuição, houve a apresentação de um roteiro sobre levantamento de opinião sobre a Gestão Participativa e o próprio GGP como um indicador objetivo para análise dos sistemas administrativos nas empresas simuladas e reais.

Como limitações do estudo, identificou-se que as respostas fornecidas pelos diretores foram de certa forma parcial, por se tratar de um questionário respondido às colegas e integrantes da equipe. Outras limitações observadas foram que as variáveis estudadas são de difícil mensuração pelo simulador, devido às suas subjetividades e o GGP foi estabelecido por uma medida de tendência central, a média ponderada, para melhoria dos estudos poderia ser considerado também medidas de dispersão como o coeficiente de variação que indica a variabilidade de resposta dos pesquisados.

Para um novo estudo, propõe-se fazer uma associação entre as variáveis apresentadas com o clima organizacional, procurando verificar se esse é uma consequência dessas. Pode-se ainda fazer um levantamento dos dados pesquisados de outra forma, através de medidas de dispersão, tornando os dados mais precisos.

5. Referências

ACCETTA, L. T. A. S., SILVA, E. N. C., ZOTES, L. P. – **Gestão Participativa, Comportamento e Motivação na Administração Pública** – 2006. Disponível em <http://www.ivt-rj.net/sapis/2006/pdf/LuciaAccetta.pdf>. Acesso em: 12 de jun. 2012.

ALBUQUERQUE, L. G. *Administração Participativa: Modismo ou componente de um novo paradigma de gestão e relações de trabalho?*, Revista da ESPM, vol.3, nº 1, 1996

BARTLE, P. – **Gestão Participativa: métodos de aumentar os resultados da equipe na tomada de decisões organizacional** – 2007. Disponível em <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pm-pmp.htm> - Acesso em: 04 de jun. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MOGGI, J. *Administração Participativa e nível de identificação com a empresa: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

OLIVEIRA, M.A. **Implantando o laboratório de gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração** – 2009 – Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18122009-094527/pt-br.php> - acesso em : 12 de junho de 2012.

PAULA, G.T.L. **A Influência do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes no Jogo de Empresas** – 2011- Disponível em: <http://www.echsvr.uff.br/revistas/index.php/lagos> - Acesso em: 12 de junho de 2012.

RICHARDSON, R. J.; WAINWRIGHT, D. – **A pesquisa qualitativa crítica e válida** – 1999. Disponível em: jarry.sites.uol.com.br/pesquisaqualitativa.htm – Acesso em: 04 de jun. 2012.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão: Simulador Organizacional, Jogos de Empresas e Pesquisa Aplicada**. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2010.