

CADERNOS EBAP

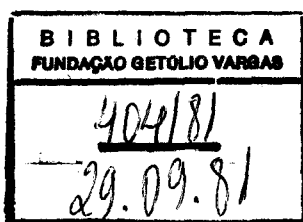
Nº 8

A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL:
A PARTICIPAÇÃO INDIRETA

Paulo Roberto Motta*

Marcelo Sávio

* Diretor e Professor da EBAP



AC. 11664

ID 19091

Í N D I C E

Página

1. INTRODUÇÃO: A relevância do tema na ambiência social moderna	1
2. PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL	7
2.1. Conflito e cooperação: as correntes teóricas ..	7
2.2. Motivação para participar	14
2.2.1. Trabalhadores	14
2.2.2. Dirigentes	15
2.2.3. Interligação indivíduo-organização	22
3. CONCLUSÃO: A proposta de participação	24

1. INTRODUÇÃO: A relevância do tema na ambiência social moderna

A participação de trabalhadores na gerência das empresas tem-se acentuado, ultimamente, como matéria de debate público e levado a teoria gerencial a novos reexames do tema. De fato, a idéia de participação tem constituído um desafio constante de repensar novas formas de organização do trabalho. O fenômeno social da participação não é novo, nem para a teoria, nem na prática gerencial. A experiência através dos anos já é significativa, resultando não só na ampliação da preocupação com a matéria, mas, também, produzindo uma variedade de formas concretas de ação, conforme os motivos inspiradores e as circunstâncias sócio-econômicas e políticas de cada país. No entanto, a origem e os motivos de criação de formas participativas de gerência, embora intensamente tratados na teoria gerencial, não podem ser explicadas somente por razões gerenciais da moderna organização do trabalho. Fundamenta-se na organização social, econômica e política existente, que compõem a ambiência da vida empresarial. No mundo contemporâneo, as condições sociais dessa ambiência têm aguçado identidades e contradições existentes nas relações de trabalho, em áreas que a doutrina social há muito vem tratando. Essas condições têm criado novas bases ambientais para o desenvolvimento da teoria de participação e, dando validade continuamente, à acentuada preocupação com as dimensões participativas da gerência. Essas condições e suas conseqüências, conforme resumido no Quadro I, são:

QUADRO I

BASES AMBIENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA TEORIA

DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIAIS	→	NOVO RELACIONAMENTO SOCIAL SUPER/SUB-ORDINADO
DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊN- CIA DE CLASSE E DE AGRUPAMEN TO PROFISSIONAL ENTRE TRABA- LHADORES	→	AGREGAÇÃO DE INTERESSES MAIS ACENTUADA
AUMENTO DO NÍVEL EDUCACIONAL	→	NOVAS ASPIRAÇÕES PROFISSIO NAIS
COMPLEXIDADE DA MODERNA ORGA NIZAÇÃO DO TRABALHO	→	REVISÃO DAS FORMAS INSTITU CIONAIS DE ORGANIZAÇÃO ECO NÔMICA
VELOCIDADE DE MUDANÇAS	→	DESATUALIZAÇÃO MAIS RÁPIDA DE ESTRUTURAS ESTABELECIDAS
INTENSIDADE DA COMUNICAÇÃO	→	ACENTUAÇÃO DOS MIMETISMOS E PRESSÕES IDEOLÓGICAS

1.1. Democratização das relações sociais

A sociedade contemporânea tem experimentado, em diversas instituições sociais, uma democratização cada vez mais acentuada. Na Família, na Escola, pode-se verificar uma maior repartição de poder e a consideração da vontade e iniciativa da criança, como novas formas de relacionamento social. A assunção da responsabilidade e de poder no processo de tomada de decisão ocorre cada dia mais cedo e de maneira mais ampliada. Essa democratização das relações sociais ocasiona novas formas de organização de instituições sociais que, como por inclusão, vão propiciar pressões para democratizar também a organização econômica e a produção de bens e serviços. Um novo relacionamento social ou uma nova concepção de super/sub-ordinado terá que ser instituída a fim de se adaptar às pressões para democratização.

Para dar um exemplo, jovens profissionais recém-chegados a empresas, hoje em dia, dificilmente são atraídos por perspectivas de carreira ou progressão numa escala hierárquica funcional de poder. O desejo de comunicar e compartilhar da decisão organizacional com os dirigentes é imediato pois já foi adquirido com os pais ou com professores no processo de socialização anterior à vida profissional.

1.2. Desenvolvimento da consciência de classe e de agrupamentos profissionais

As aspirações de liberdade e emancipação de grupos, classes e povos oprimidos ou dominados é quase tão antiga quanto a existência do homem. As formas e objetivos dessas aspirações, no entanto, encontraram na história a mais intensa variedade, conforme as circunstâncias, a época e os lugares. As opressões culturais fizeram surgir reações, como os movimentos milenares ou messiânicos,

das quais muitas religiões tornaram-se exemplos significativos. As revoltas de grupo e classes, a revolução burguesa destruíram fontes de poder aristocráticas e fizeram nascer movimentos de liberdade e igualdade, como os representados pela Magna Carta ou a Revolução Francesa. Modernamente, a partir da reorganização econômica verificada com a Revolução Industrial, novos fatores de dominação social têm-se apresentado. A reação a essa dominação tem consistido num novo sentido de articulação e agregação de interesses, baseado numa consciência coletiva de uma classe ou de um grupo profissional em busca de maior participação na determinação dos destinos da organização em que trabalham. Essa busca de participação tem gerado diferentes formas organizacionais de articular e agregar interesses, com vistas à reestruturação das relações de trabalho e à distribuição dos produtos econômicos na sociedade moderna.

1.3. Aumento do nível educacional

O aumento do nível educacional e cultural determina uma grande elevação das aspirações profissionais. O aumento de conhecimento reforça o grau de independência individual e aguça a capacidade crítica sobre as condições existentes, gerando novos desejos e aumento do potencial de frustração. Por outro lado, a educação ajuda o desenvolvimento da consciência do indivíduo com relação ao meio em que vive e atua. Suas estruturas de referência para compreensão do meio ambiente econômico, social e político são mais refinadas, fornecendo-lhe melhor visão do papel que desempenha e das expectativas de comportamento que se lhe colocam. Cresce o hiato entre o que o indivíduo conhece e aquilo que faz ou deseja fazer. Para preencher esse hiato e diminuir a frustração criam-se novas demandas sobre a organização do trabalho, a fim de propiciar acesso a tarefas mais complexas e a mais poder de decisão sobre as dimensões que afetam o seu trabalho.

1.4. Complexidade da moderna organização do trabalho

A complexidade alcançada pela organização do trabalho não só reforça, como também cria novos limites ao desenvolvimento da iniciativa e da liberdade individuais. O gigantismo das organizações e as novas formas de divisão e especialização do trabalho geram novas dimensões de poder, numa rede e num emaranhado complexo de relações funcionais que retiram do indivíduo qualquer possibilidade de resolver por si só as necessidades de iniciativa e até mesmo pequenos conflitos nas relações sociais. Isso ocorre numa época em que as perspectivas e desejos de iniciativa, liberdade e de democracia são continuamente aguçados e alimentados. A dificuldade em satisfazer essas expectativas faz necessária a revisão das formas institucionais de organização social do trabalho.

1.5. Velocidade das mudanças

A velocidade e a intensidade com que as mudanças ambientais atingem a organização do trabalho hoje em dia desatualizam rapidamente as estruturas estabelecidas, os processos de tomada de decisão e o impacto dessas decisões no ambiente sócio-econômico em que a organização opera. Assim não só as estruturas existentes se tornam mais vulneráveis como também a vida dos que delas dependem. A mudança passa a ser vista como algo necessário no dia a dia, adquirindo dimensões mais amplas, tornando-se universal na consciência de todos. Todos a desejam. Todos dela precisam. Todos a querem, rapidamente. O grande desafio da velocidade da mudança é a capacidade de dar respostas rápidas, de administrar crises e surpresas e de criar disposição coletiva de compreensão e de responsabilidade sobre condições adversas e oportunidades futuras.

1.6. Intensidade da comunicação

O desenvolvimento alcançado pelos meios de comunicação coloca ao alcance de parcelas consideráveis da população economicamente ativa, antes marginalizadas do sistema de informação, condições de participação e expressão de direitos alcançados por grupos similares. A exposição a essas condições de participação e expressão concorre, mesmo em países com estágio de desenvolvimento econômico menos avançado, para um aumento de aspirações. A curto prazo, pode gerar pressões no meio organizacional para adquirir condições semelhantes por mero mimetismo. Mas, a longo prazo, pode concorrer para o desenvolvimento da conscientização de maiores direitos e para o aumento da percepção de desvantagens comparativas em relação a outros países. Por outro lado, os meios de comunicação ajudam o aprofundamento do debate ideológico existente - implícita e explicitamente - nas discussões sobre a criação de formas participativas, criando outras pressões sobre o meio da organização do trabalho.

A diversidade de formas participativas geradas por esses fatores, presentes na ambiência social das empresas, faz necessário precisar a priori os conceitos de participação essenciais à análise do tema. No sentido amplo e teórico do termo, "participação" compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização. No sentido pragmático e contextual, isto é, assumindo a hierarquia como elemento presente no meio organizacional, pode-se definir a participação num sentido mais restrito e usual, como a influência ou assunção, por parte daqueles indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, ao nível de decisões ou funções usualmente considerados privativos da alta gerência ou dos proprietários da empresa. No entanto, a utilização prática do termo deixa implícitas concepções e julgamentos valorativos sobre a natureza da organização os quais só podem ser entendidos a partir da análise da origem das idéias e finalidades de participação na teoria gerencial, o que será feito a seguir.

2. PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL

2.1. Conflito e cooperação: as correntes teóricas

A conceptualização da participação na teoria gerencial tem origem no estudo de dois fatores básicos inerentes ao meio organizacional: o conflito e a cooperação. O conflito é o fator mais enfatizado na teoria de participação recebendo abordagens diversas conforme as crenças básicas sobre suas causas. Nesse sentido, po-de-se identificar três principais correntes de pensamento.

A primeira, trata o conflito como sendo prioritário e essencialmente de interesses, existente no sistema social externo e trazido à organização do trabalho¹. As formas de relação de trabalho refletem a estrutura social externa. As decisões tomadas pela direção da empresa, no plano da produção e da coordenação das diversas unidades de serviço, visam antes de tudo garantir a distribuição de poder de status estabelecida fora e projetada internamente para a empresa. Assim, o poder na empresa tem origem num sistema de produção e estratificação social criado externamente. Como um subsistema, só cabe à empresa garantir o funcionamento do sistema; não pode ir além. Nesse sistema, a função da empresa é produzir bens e serviços remunerando o capital e contratando mão

(1) A teoria sobre conflitos de interesses externos à empresa é largamente defendida na abordagem político-sociológica do problema, bem como nos estudos históricos sobre movimentos trabalhistas. Ver as bases de distribuição social de poder na indústria nos já clássicos: MILLS, C. Wright, A Elite do Poder (Rio de Janeiro, Zahar, 1975; 1a. edição, 1956) e DAHRENDORF, Rolf, Class and Class Conflict in Industrial Society. (Stanford, Stanford University Press, 1959). Ver a perspectiva histórica e análises mais recentes em: SELLIER, François, Strategie de la Lutte Sociale (Paris, Les Editions Ouvrières, 1961), GOLDTHORPE, J.H., The affluent worker: industrial attitudes and behavior (Cambridge, Cambridge University Press, 1968) e Tourraine, A., La Conscience Ouvrière (Paris, Le Seuil, 1966). Análises empíricas mais específicas sobre conflitos de interesses reais podem ser encontrados em: MILLS, C. Wright White Collar (New York, Oxford University Press, 1953) e MOORE, Wilbert. "Occupational Structure and Conflict" in KORNHAUSER, Arthur; DUBIN, Robert e ROSS, Arthur, Industrial Conflict (New York, McGraw-Hill, 1954). Uma análise crítica e globalista dessa perspectiva encontra-se em HYMAN, Richard, Industrial Relations: A Marxist Introduction (New York, MacMillan, 1975).

de obra assalariada. O mesmo tipo de conflito é encontrado em todas as organizações, mesmo as sem fins lucrativos, pois sendo de natureza externa, as relações de subordinação interna refletem meramente as relações na sociedade em que atuam.

A segunda corrente trata o conflito como prioritário e o vê essencialmente como um conflito de papéis a nível organizacional, resultante de adaptações sociais impostas à organização da produção, fruto da evolução tecnológica e econômica². Por um lado, o conflito dentro da empresa é função da reorganização constante da mão de obra gerada por pressões externas e cuja responsabilidade recai sobre os que exercem o papel de gerentes. A reorganização da produção e suas racionalidades técnicas são criadas para aumentar constantemente a produtividade, contrapondo-se às aspirações individuais de crescente bem estar e segurança no emprego. Por outro, o conflito é produto da própria necessidade de a organização do trabalho criar sistemas de controle ou de obtenção de consentimento individual de uma coletividade específica. O papel dos gerentes na execução dessa função é conflitivo com aspirações individuais por autonomia e independência em relação ao trabalho ou a organização. Essas contraposições geram um conflito social, de fundo organizacional, entre os que tomam as decisões e os que são determinados ao conformismo, sujeitos à unilateralidade do processo e sofrendo os impactos negativos das decisões econômicas.

(2) A abordagem sobre conflitos de papéis organizacionais provém diretamente de estudos de sociologia industrial e organizacional. Com relação aos estudos de sociologia de relações industriais, ver as bases iniciais em Blumer, Herbert "Sociological Theory and Industrial Relations", American Sociological Review (vol. 12, 1947, p. 271-278); SORENSON, R.C. "The Concept of Conflict in Industrial Sociology", Social Forces (vol. 29, 1951, p.263-267); DUNLOP, John T., Industrial Relations Systems (Illinois, Southern Illinois University Press, 1958) e "Framework for the Analysis of Industrial Relations: Two Views", Industrial and Labor Relations Review (vol. 3, 1950, p. 383-393). Exemplos clássicos do estudo do conflito na sociologia organizacional estão em ETZIONI, Amitai, Organizações Modernas (São Paulo, Livraria Pioneira, 1972). Sobre o relacionamento entre papéis dos diversos atores sociais ver: WEISS, Dimitri, Relations industrielles: acteurs, auteurs, faits, tendances, (Paris, Editions Sirey, 1973).

A terceira trata o conflito como sendo essencialmente de personalidade e de percepções a nível individual e de pequenos grupos organizacionais³. Reflete a expressão de deficiências econômicas e psicossociológicas na estrutura interna. Individualmente,

- (3) A explicação do conflito com base no indivíduo provém da abordagem psicológica no estudo da organização. Os estudos remontam a célebre experiência de Hawthorne, cuja evolução produziu as bases técnicas para a formulação de várias proposições sobre a relação indivíduo-trabalho, indivíduo-organização e dinâmica de grupos internos. Teoria importante foi desenvolvida por exemplo por ARGYRIS, Chris Personalidade e Organização (Rio, USAID, 1968) e Integration the Individual and the Organization (New York, John Wiley e Sons, 1964). Ainda no mesmo sentido, constituíram marcos históricos para o desenvolvimento dessa abordagem os trabalhos de: MASLOW, Abraham, Motivation and Personality (New York, Harper e Row, 1954) e HERZBERG, Frederick, Work and the Nature of Man (New York, World Publishing Co, 1966); SCHEIN, Edgar Organizational Psychology (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965) e TANNENBAUM, Arnold, Social Psychology of the Work Organization (Belmont, Wadsworth, 1966). A aplicação do desenvolvimento de teoria na área de participação resultaram em diversas proposições e modelos gerenciais como os desenvolvidos por Mc Gregor, Liker, Blake e Mouton para citar apenas os mais utilizados nos últimos anos. Ver MCGREGOR, Douglas M, The Human Side of Enterprise (New York, McGraw-Hill, 1960); The Professional Manager (New York, McGraw-Hill, 1967); LIKERT, Rensis, New Patterns of Management (New York, McGraw-Hill, 1960); The Human Organization: its management and value (New York, McGraw-Hill, 1967) e BLAKE, Robert e MOUTON, Jane, The Managerial Grid (Houston, Gulf Publishing Company, 1964); A Estruturação de uma empresa dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid (Sao Paulo, Editora Edgar Blücher, 1972). Modernamente os estudos de psicologia organizacional avançaram bastante na área da sócio-psicologia, combinando dimensões das correntes sociológicas anteriormente mencionadas. A esse respeito, vale ressaltar no entanto que grande parte da teoria psicológica de relações humanas no trabalho, originada da famosa experiência de Hawthorne conduzida principalmente por Fritz Roethlisberger e Elton Mayo, foi baseado exclusivamente no relatório oficial da experiência que enfatizava as dimensões individuais no trabalho, ou seja no livro de ROETHLISBERGER, Fritz e DICKSON, William, Management and the Worker (Cambridge, Harvard University Press, 1939), bem como na obra seguinte de ROETHLISBERGER, Fritz, Management and Morale (Cambridge, Harvard University Press, 1941). Entretanto, os textos escritos posteriormente pelos autores da experiência vão muito além das explicações de base psicológica individual contidas nos relatórios oficiais, avançando sobre explicações de natureza sociológica e política bem próximas das análises sobre conflitos de papéis e de interesses. Ver, especialmente, ROETHLISBERGER, Fritz, "The Foreman: Master and Victim of Double Talk", Harvard Business Review (Spring, 1945) e duas obras de MAYO, Elton, The Social Problem of an Industrial Civilization (Boston, Harvard Business School, 1945) e The Political Problems of an Industrial Civilization (Boston, Harvard Business School, 1947). Ver, ainda, excelente análise crítica sobre as experiências de Hawthorne em LANDSBERGER, Henry, Hawthorne Revisited (Ithaca, Cornell University, 1958).

cada pessoa, quando se liga a uma organização, o faz através de um contrato econômico e psicológico em que um nível de expectativas, em constante alteração, tem que ser atendido. Da mesma forma que a produção e lealdade têm que ser compensadas com aumento de salário e segurança de emprego, as necessidades de desenvolvimento e realizações pessoais devem ser respondidas com promoção e condições satisfatórias de trabalho. Expectativas individuais não atendidas geram conflitos. Por outro lado, fatores externos como a divisão do trabalho, especialização, centralização excessiva, hierarquia, comunicações deficientes e restritas podem concorrer para causar a alienação ou apatia de grande parte dos membros da organização, levando-os a um estado de incongruência com os objetivos da mesma. Gera-se um conflito expresse no clima social de lealdades feridas, rivalidades grupais, competições excessivas e dificuldades com a liderança. Qualquer que seja a premissa aceita com relação à origem do conflito, cuja solução se procura resolver através da participação, tal origem localiza-se no meio organizacional. É na empresa que os interesses dos principais atores estão implantados e para ela se dirigem. Os estudos na teoria organizacional moderna são suficientes para se presumir que o conflito nasce em diversos níveis e é causado simultaneamente por todos os fatores acima mencionados.⁴ A organização não existe num vacuum e sofre constantes transações ambientais, que exigem adaptações para garantir o equilíbrio, a sobrevivência e o crescimento. Alterações nos sistemas de equilíbrio externos e internos afetam-se mutuamente. O conflito é o resultado da interação entre as possibilidades e as aspirações. As frustrações das relações de aspiração e possibilidades podem provir de fatores internos e externos que gerem necessidades

(4) Essa é a premissa da moderna teoria gerencial através da visão sistêmica e contingencial, cujos delineamentos principais foram explicitados nas obras de: TRIST, Eric Organizational Choice (Londres, Tavistock, 1963); KATZ, Daniel e KAHN Robert, Psicologia Social das Organizações (São Paulo, Atlas, 1970); SEILER, John, Systems Analysis in Organizational Behavior (Homewood, Richard Irwin, 1967); BURNS, Tom e STALKER, G.M. The Management of innovation (Londres, Tavistock, 1961); WOODWARD, Joan, Industrial Organization: Theory and Practice (Londres, Oxford University Press, 1965); LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay, As Empresas e o Ambiente (Petrópolis, Vozes, 1973); THOMPSON, James, Dinâmica Organizacional (São Paulo, McGraw-Hill, 1976).

de adaptação da organização ao novo meio. A participação consiste em um desses instrumentos de adaptação, ou seja, um instrumento da organização nas relações de produção. Nesse sentido, a participação é essencialmente um meio e não um fim, nasce da consciência de se ter que resolver um conflito previamente definido, mesmo que em diferentes formas. A discussão ideológica também se dá quando se aborda a participação do ponto de vista gerencial como um meio e não somente quando se focaliza o debate sobre a origem do conflito.

Para as teorias que admitem o conflito como provenientes da origem organizacional e individual, a participação é normalmente considerada uma forma eficaz de solução ou de acomodação ou equilíbrio entre grupos divergentes. Com relação à corrente de pensamento que presume a existência de conflito de interesses reais, a participação é vista de duas maneiras. Primeiro, como uma simples acomodação provisória de um conflito permanente entre interesses irreconciliáveis em que a participação não muda as relações do poder.⁵ Segundo, como uma alternativa única, ao unilateralismo, onde existem interesses permanentemente divergentes. Conflitos novos ou reativação de antigos são inerentes ao meio organizacional em uma ambiente em rápida evolução. A participação constitui uma forma dinâmica de restaurar equilíbrio de poder e de caminhar para solução de conflitos reais. Nesse sentido, a participação aos poucos altera relações de poder porque a sua aplicação muda as dimensões e a capacidade de escolha coletiva.⁶

A idéia de cooperação é baseada no fato de que os indivíduos e grupos que constituem a empresa formam uma cadeia de dependência mútua. Uns necessitam dos outros para atingir os objetivos globais da empresa, ou seja, a sobrevivência e o progresso. Trabalhadores e técnicos precisam da direção para criar as condições que lhes dêem trabalho satisfatório e uma renda regular e a direção necessita de mão de obra e de conhecimentos para alcançar os fins globais. É do

(5) Esta é a visão marxista-ortodoxa. Ver Hyman, op. cit.

(6) Visão neo-marxista: ver SELLIER, François, Les Relations Industrielles, (Paris, PUF, 1976), Introdução e capítulo I.

interesse, portanto, de todas as partes não se oporem e colaborar para atingir os objetivos. A autoridade, a coordenação e a direção são exercidas em nome do interesse geral.

O aumento sobre cooperação tende a ser enfatizado em várias instâncias da teoria organizacional. Em primeiro lugar, vários dos estudos sobre psicologia organizacional são mencionados, valorizando o aspecto de interdependência da vida organizacional, dos interesses coletivos e da cooperação no relacionamento grupal e individual⁷. Em segundo lugar, a visão elitista-unitária-hierárquica da organização, aceita no liberalismo clássico, ressalta a interdependência, e, mesmo existindo conflitos, defende a sua repressão, baseada na premissa de justificativa social da empresa. "O objetivo principal da empresa é produzir bens e não governar homens"⁸. A autoridade que a empresa exerce sobre os indivíduos deve estar sempre subordinada a seus resultados e suas responsabilidades econômicas. Consequentemente, a direção é obrigada várias vezes a agir contra interesses de membros da organização que se manifestem em contradição aos interesses comuns. Assim, a autoridade empresarial só pode ser exercida no interesse daqueles que dirigem a empresa⁹. Esses argumentos são utilizados normalmente para refutar toda a idéia de participação na gerência empresarial e enfatizar a colaboração mútua a nível da tarefa e da responsabilidade de cada um. Em terceiro lugar, a filosofia gerencial dos países onde a organização política da sociedade julga abolido, ou em vias de ser abolido, o conflito de interesses baseado no antagonismo de classes.

(7) A referência aqui é feita a extensa literatura de psicologia e sócio-psicológica organizacional que criou as bases de gerência participativa como as já mencionada na nota nº 3. Pode-se acrescentar ainda toda a concepção comportamentalista de cooperação, explícita nos estudos de Desenvolvimento Organizacional - D.O.

(8) DRUCKER, Peter apud FOX, Alan, "Management Frame of Reference" in FLANDERS, Allan, Collective Bargaining (Harmondsworth, Penguin, 1969, 390-409). Trata-se da visão da organização com uma única fonte de poder e autoridade e da visão da gerência como uma função apenas técnica.

(9) Fox. ibid.

Quando não se proclama mais o conflito de interesses, as dimensões de cooperação são acentuadas¹⁰. Em quarto lugar, nas variações das teorias de auto-gestão, aplicadas parcialmente em vários países, admite-se que os conflitos de interesse somente desaparecem automaticamente, mesmo com a introdução desta teoria, em nível empresarial¹¹. A interdependência e a cooperação a nível organizacional seriam a base do desenvolvimento da auto-gestão.

A simultaneidade dos argumentos sobre cooperação e conflito na defesa da participação vêm na verdade reafirmar o caráter de interdependência do meio organizacional, expresso na teoria sistêmica e contingencial da organização. A interdependência "enseja igualmente a cooperação e o conflito"¹². Aceitar o estudo da participação na teoria gerencial, envolve, portanto, a aceitação de duas premissas antecedentes: uma sobre a concepção de homem e outra sobre a concepção da organização. A primeira é de que os indivíduos são significativamente motivados e agem segundo interesses próprios¹³. O meio organizacional, portanto, contará sempre com grande margem de objetivos comuns e de cooperação conforme objetivos organizacionais pré-definidos ou coincidência de objetivos individuais. Por outro lado, contará sempre com grande margem de divergência baseada nos variados interesses individuais. A segunda premissa envolve a concepção de que a organização é representada por uma pluralidade de interesses de diversos grupos e indivíduos, articulados e agregados interna e externamente. Esses interesses prevalecem com maior e menor intensidade no meio organizacional conforme a distribuição de recursos e poder, atribuída ou adquirida pelos diversos grupos. A distribuição

(10) Toda a literatura marxista normativa proclama a interdependência após a solução dos conflitos de interesses. Ver, por exemplo, numa perspectiva empírica, o caso da Polônia no trabalho de WIECKOWSKI, Jerzy, Gestion des Entreprises dans l'Economie Planifiée - Les Experiences de la Pologne (Bruxelas, Documento de Trabalho 80-14, IIASM, 1980).

(11) Embora existam inúmeros casos, o exemplo próximo de tentativa de aplicação de formas de autogestão em nível social limitado como a empresa é o caso do Peru.

(12) SIMMEL, Georg apud GOLDTHORPE, John, "La conception des conflits du travail dans l'enseignement des relations humaines" Sociologie du Travail (Paris, nº 1, 1961, p. 1-17).

(13) DOWNS, Anthony, Inside Bureaucracy (Boston, Little Brown, 1967).

desigual de recursos e poder gera a cooperação e o conflito. Por isso, a participação tem origem nas duas dimensões e as formas de participação adquirem, conforme o caso, formas mais cooperativas ou mais conflitivas.

2.2. Motivação para participar

2.2.1. Trabalhadores

A motivação dos trabalhadores para participar é em geral extremamente pragmática e mais relacionada a objetivos pessoais imediatos do que a uma ideologia sistemática estruturada por consciência de classe. Conforme afirma Tourraine¹⁴, a consciência desempenha um papel sem que esteja contida uma condição necessária e suficiente entre tal característica e a propensão a participar. Resumidamente, os motivos dos trabalhadores são em geral salários mais elevados, regularidade e segurança de renda, de emprego, boas condições de trabalho, relações sociais agradáveis e trabalho interessante¹⁵. As formas de participação e agregação de interesses são desenvolvidas não só porque os objetivos acima mencionados necessitam definições mais aprimoradas e estruturas de poder para influenciar as decisões, mas também porque essas decisões são tomadas longe do local de trabalho dos trabalhadores, escapando-lhes a possibilidade de de contato pessoal. A organização dá sentido de direção e força a participação. Ainda assim, inúmeros são os estudos que mostram, que a ligação do trabalhador nos esquemas participativos está dire

(14) TOURRAINE, A., "La Conscience ouvrière". (Paris, Le Seuil, 1966).

(15) Ver, por exemplo, La Participation des Travailleurs - rapport OCDE, (Paris, OCDE, 1975, capítulo IV); HEM, C, Jain, Workers Participation vs Management Control (Bruxelas: EIASM, 1978); RAMSAY, H. "Participation: The Shop Floor View", British Journal of Industrial Relations (vol. 14, nº 2, 1976) e WALL, T.D. e LISCHERON, J.A., Worker Participation (Londres, McGraw Hill, 1977).

ta e prioritariamente relacionada às percepções de vantagens pessoais advindas da participação¹⁶ e apenas secundariamente à percepção de poder relativo, ou seja, à percepção de que o sistema de poder organizado em defesa de seu interesse tem força suficiente para obter algum sucesso.

Como a participação é prioritariamente pragmática e volta da para benefícios pessoais, os trabalhadores orientam-se menos para as formas de organização do que para os benefícios que delas advêm. Assim, conforme lembra F. Walker¹⁷, sempre são poucos os que desejam envolver-se diretamente com os sindicatos e outras formas de organização participativa. Mas o fato de estarem ausentes, ou não comparecerem a reuniões e assembléias, não significa normalmente ausência de apoio aos líderes ou aos instrumentos instituídos para a salvaguarda dos seus interesses.

2.2.2. Dirigentes

A premissa clássica aceita e corrente no pensamento comum é de que o dirigente da empresa, proprietário ou profissional, preocupa-se essencialmente, ou mesmo exclusivamente, com a produção, eficiência, remuneração do capital da sua empresa e organização ordenação e subordinação interna de todos os recursos, inclusive humanos. O dirigente comanda uma estrutura de poder com predominância garantida de seus interesses no processo decisório. Assim, não se poderia esperar que a teoria gerencial abordasse a participação do dirigente segundo o mesmo critério de aspiração e motivação que o dos trabalhadores. De fato, a abordagem sobre participação dos dirigentes é significativamente menor com relação à motivação do

(16) La Participation des Travailleurs, OCDE, op.cit.

(17) WALKER, K. F. "Workers Participation in Management Problems: practice and prospects", I.L.L.S. Bulletin (nº 12, Genebra, 1974, p. 3-35).

que com relação à aceitação, por parte dos gerentes, da participação dos trabalhadores. Genericamente três fatores são diretamente levantados pelos dirigentes como restrição ao trabalho gerencial causados pela participação de trabalhadores: fator tempo, interferência de pessoal não qualificado¹⁸ e prerrogativas de poder na gerência. O tempo é para a gerência um elemento essencial de eficiência, principalmente no mundo moderno em que a velocidade de mudanças cria um processo decisório organizacional fragmentado e descontínuo que exige decisões rápidas para ajustes a novas circunstâncias que vão surgindo. A rapidez das decisões é valorizada como habilidade gerencial e significa eficiência. Restrições de tempo de qualquer natureza são facilmente recusadas pela gerência e geralmente sob a forma de argumentos de que a participação torna vagoroso e alonga o processo decisório, na medida em que aumenta o número de consultas além do realista ou possível, e impede decisões imediatas que garantam normalmente a sobrevivência e competitividade da empresa¹⁹. Com relação à dimensão temporal, os argumentos que contrariam essa posição enfatizam que: (1) o número de decisões a serem tomadas de imediato seria possivelmente menor do que normalmente ocorre na realidade, em decorrência de planejamento inadequado. Estudos mais aprofundados e melhor análise antecipatória melhorariam a qualidade das decisões tomadas antecipadamente, mesmo as tomadas de imediato²⁰.

(18) Definição dos dois fatores em, MORCHINGTON, Mick e LOVERIDGE, Ray, "Non-Participation: the Management View?" The Journal of Management Studies (vol. XVI nº 5, maio 1979, p. 171-184).

(19) Nas pesquisas realizadas por Marchington e Loveridge, op.cit., p. 177 encontram-se vários comentários sugestivos ao tema: "Os gerentes não possuem mais a capacidade de decidir, temos que esperar a ratificação dos trabalhadores e isso torna o processo realmente vagaroso... As coisas mudam cada minuto. Mesmo se tomamos uma decisão, freqüentemente tem que ser mudada no momento em seguida ... Algumas vezes não nos podemos dar ao luxo de tomar tempo envolvendo mais pessoas na decisão, ela tem que ser tomada imediatamente ... Há pouco tempo atrás queríamos introduzir um horário noturno extra para poder atender a novos pedidos. Quando finalmente chegamos a um acordo, já era tarde e perdemos a oportunidade.

(20) Ibid., p. 183

(2) grande parte das formas participativas, quando inicialmente postas em prática, coloca os trabalhadores ou seus representantes em contato com o tema da decisão somente em estágio bastante avançados do processo decisório, quando poucas alternativas existem e soluções já foram praticamente delineadas ao longo do processo. Esse procedimento é responsável em grande parte, pelo consumo excessivo de tempo, discussão alongada de assunto de importância secundária e comentários de natureza destrutiva²¹.

O papel do conhecimento no exercício da gerência é outro fator modernamente acentuado. A complexidade alcançada pelo sistema de produção e pela organização industrial faz com que somente pessoas que tenham adquirido uma certa capacidade técnica possam tomar as decisões que a realidade empresarial exige. A esse respeito, objeções à participação são feitas normalmente no sentido de que o conhecimento técnico é indispensável e que os trabalhadores, não só pelo nível de conhecimento, mas também pelo nível organizacional em que trabalham, são propensos a fazer sugestões inúteis, destrutivas ou fora da perspectiva globalista que uma decisão de alto nível exige²².

Ainda com relação ao fator conhecimento, apesar de ainda constituir a área de maior dificuldade de ajuste às formas participativas, há argumentos favoráveis baseados em exemplos positivos de contribuição dos trabalhadores. Esses argumentos são no sentido de que a formação dos trabalhadores através de programas de educação contínua pode resolver em grande parte os problemas de com-

(21) Ibid, p. 181. Ver também COOPER, B. e BARTLETT, A., Industrial Relations: A Study in Conflict. (London: Heinemann, 1977).

(22) Comentários retirados da pesquisa de Marchington e Loveridge op.cit., p.181 "O Pessoal da fábrica realmente não tem qualificações para tomar certas decisões" ... "É preciso anos de prática para se familiarizar com esse problema, não se pode esperar deles sugestões úteis" ... Nós fazemos todas as sugestões, eles não tem a mesma experiência, só criticam", "O pessoal da fábrica não é objetivos como nós aqui. Como eles representam uma seção, todas as idéias deles são marcadas por isso".

preensão e participação, principalmente na ambiência da tarefa²³. Por outro lado, evidências empíricas mostram que os trabalhadores não desejam participar de todas as decisões. Preferem envolver-se naquelas mais diretamente relacionadas a seu trabalho, renda e segurança no emprego, e envolver-se pouco - ou nada - nas questões que dizem respeito à estratégia empresarial²⁴. Com relação ao terceiro fator, ou seja, as prerrogativas de poder da gerência, mesmo deixando de lado as concepções de legitimidade baseadas na propriedade, vale ressaltar que são justamente os fatores acima mencionados - tempo e conhecimento - que constituem na prática gerencial a base para a legitimidade do poder da gerência.

A capacidade gerencial, a profissionalização, a imagem da gerência e sua legitimidade provêm da habilidade em correlacionar eficientemente aqueles dois fatores. Assim, qualquer interferência na autonomia de utilizá-los pode ser vista como uma ameaça à profissão e à própria legitimidade da autoridade gerencial. Desse ponto de vista, portanto, a não participação concorre para legitimar a gerência²⁵. Assim sendo, a fonte da legitimidade gerencial se desloca dos critérios de propriedade para a dimensão técnica da função²⁶. Este deslocamento é fruto da evolução social contínua que tem afetado a organização econômica. Os gerentes, por sua vez, defendem essa legitimidade com receio de perder o poder e o controle da organização.

(23) Marchington e Loveridge op. cit., p. 184

(24) La Participation des Travailleurs, op. cit.,

(25) Coopert e Bartlett op. cit. e PURCELL, J. "A Strategy for Management Control in Industrial Relations" in, PURCELL, J. e SMITH, R., Control of Work (Londres, Mcmillan, 1979).

(26) LAUFER, Romain, "Crise de Légitimité dans les grandes organisations", Revue Française de Gestion (nº 9, março-abril, 1977, p. 1-13).

Quanto a esse aspecto de poder e controle, a teoria gerencial mais recente, principalmente os estudos de socio-psicologia organizacional já mencionados, tem explorado a premissa inicialmente levantada por Chester Barnard²⁷: a autoridade está em quem obedece e não em quem manda. Sobre o controle, Arnold Tannenbaum²⁸ mostra que através da participação o gerente ganha poder de controle sobre subordinados e não necessariamente o perde. Esta visão, que é compartilhada por outros autores recentes, mostrou que a participação pode resultar num novo sistema de legitimidade ou nova forma de obtenção de lealdade²⁹.

A análise da participação a partir da abordagem dicotômica trabalhadores-dirigentes, isto é, da separação nítida entre assalariado e representantes em proprietários do capital, tem sofrido modificações nos últimos anos. Os processos modernos de industrialização e inovação tecnológica criaram uma nova classe ou grupo, o de profissionais especializados e gerentes técnicos, que cresce a cada dia no meio empresarial³⁰. Esses profissionais de gerência, cuja base de legitimidade da função é o conhecimento técnico³¹, vivem numa ambiência caracterizada pela percepção da ambigüidade dos

(27) BARNARD, Chester. As Funções do Executivo (São Paulo, Atlas, 1971). A primeira edição em inglês é de 1939.

(28) TANNENBAUM, Arnold S. Controle nas Organizações. (Petrópolis, Vozes, 1975). 1ª edição, 1968.

(29) Sobre reconhecimento de poder e legitimidade ver MULDER, Mauk "Power Equalization Through Participation" Administrative Science Quarterly (Março 1971, p. 31-38) sobre ganhos de poder ver Purcell, op. cit.

(30) O tratamento desse grupo como classe inicialmente desenvolvido por BURHAM, James. The Managerial Revolution (London, Putnam, 1942).

(31) A premissa sobre a legitimidade sobre o conhecimento é de Burham, op. cit.

papéis, conforme constatado em vários estudos³². Embora pouco se tenha produzido sobre o comportamento desse novo grupo, ele é tratado, na maioria dos casos, como representantes dos dirigentes e, em outras instâncias, como um grupo ativo em reivindicações; proporcionalmente, mais ativo que os próprios trabalhadores em funções essencialmente manuais³³. Na medida em que a percepção de status gerencial é importante na configuração do comportamento do grupo e na defesa de direito altamente ligados às conquistas da carreira, a participação é vista como tendo funções positivas e negativas, conforme a dimensão dos investimentos pessoais já realizados na organização onde trabalham e o ponto da carreira no qual se encontram. Análises já realizadas mostram que, em geral, o seu acentuado receio à inovação está relacionado à percepção do risco que correm³⁴.

O Quadro II procura retratar a percepção que diferentes categorias hierárquicas na empresa têm das vantagens e desvantagens da participação.

(32) A primeira percepção empírica foi registrada em trabalho de Roethlisberger sobre supervisão profissional, realizado após a experiência de Hawthorne, utilizando dados daquela pesquisa. Ver Roethlisberger, op.cit. Ver ainda Jain, op.cit. e BENOIT, Odile e MAURICE, Mary "Groupes professionnels et relations collective de travail dans une enterprise" Sociologie du Travail (No. 2, p. 151-169).

(33) Benoit e Maurice, op.cit.

(34) MOTTA, Paulo R. "Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico", Revista de Administração Pública (vol. 10, nº 2, abr/jun, 1976, p. 85-107).

QUADRO II

PERCEPÇÃO DA PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA HIERÁRQUICA

CATEGORIA HIERÁRQUICA	PERCEPÇÃO PRIMORDIAL FUNCIONAL-POSITIVA DA PARTICIPAÇÃO	PERCEPÇÃO PRIMORDIAL FUNCIONAL-NEGATIVA DA PARTICIPAÇÃO
DIRIGENTES	aumentar a aliança, conformidade e <u>compre</u> ensão do processo de- cisório	retirar autonomia, flexibilidade e capa- cidade rápida de de- cisão
GERENTES E GRUPO TÉCNICO-PROFISSIO- NAL	aumentar a descentrali- zação, autonomia e <u>in</u> fluência dos grupos profissionais	perder prerrogativas alcançadas na carre <u>i</u> ra e diminuir valor da profissão (conhe- cimento técnico)
TRABALHADORES	aumentar renda, segu- rança social de empre- go e melhorar condi- ções de trabalho	aumentar possibilida- de de cooptação na estrutura hierárquica

2.2.3. Interligação Indivíduo-Organização

A motivação para a participação pode ser vista também de acordo com a ligação indivíduo-organização, conforme as hipóteses levantadas por Odile Benoit³⁵. Segundo essa autora, existe uma dimensão nitidamente individual, como origem dos processos participativos e, principalmente, reivindicatórios, segundo a percepção que cada indivíduo tem do seu grau de contribuição, isto é, seu trabalho e sua lealdade e do seu grau de retribuição, isto é, salário, reconhecimento e progresso. O Quadro III, a seguir, mostra um esquema reproduzido e adaptado do original de Benoit.

QUADRO III

ATITUDES INDIVIDUAIS COM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO

RETRIBUIÇÃO

+

CONTRIBUIÇÃO	-	DEPENDÊNCIA	MARGINALIDADE
	+	PODER	FRUSTAÇÃO

(35) BENOIT, Odile. "Status dans l'entreprise et attitudes syndicales des ouvriers" Sociologie du Travail (nº 3, Paris, Le Sevil, 1962, p. 230-242

- a) Dependência - é a posição definida por um grau de retribuição mais elevado do que a contribuição dada à organização. Caracteriza-se pela submissão e aceitação dos valores da elite organizacional e do patronato. Os indivíduos tiram vantagens da empresa, e, portanto, são dependentes e sensíveis às pressões de cima. Não contestam a autoridade, nem o sistema social econômico e, geralmente, não participam da ação sindical ou de outras formas de reivindicação. Defendem a participação apenas no que concerne a manutenção das vantagens adquiridas.
- b) Poder - é a posição definida por um equilíbrio entre graus positivos de contribuição e retribuição. Indivíduos nessa categoria possuem força na negociação com a empresa, que reconhece essa posição. Tiram vantagens da empresa e, ao mesmo tempo, recebem dela pressões. A participação na ação sindical é despolitizada, mas reformista e integrada à empresa; as relações dirigentes-assalariados são não-conflitivas por causa do reconhecimento mútuo. A participação é vista como uma forma de manter e reforçar a posição adquirida.
- c) Frustração - é a posição definida por um grau de contribuição maior que o de retribuição. Caracteriza-se pela existência de força coletiva, ainda que não reconhecida pela empresa. Indivíduos nessa categoria contestam o sistema da empresa e a autoridade patronal. Estão normalmente convencidos da oposição fundamental entre patrões e assalariados. A participação é vista como um meio de fazer reconhecida a sua contribuição.
- d) Marginalidade - é a posição definida por um grau negativo similar de contribuição e retribuição. Caracteriza-se pela ausência de domínio do meio ambiente onde trabalham. São os marginais da empresa. Como tal, a empresa não exerce pressões integrativas sobre eles pois serão um dia desligados. A participação é vista não como um meio de alcançar algo positivo, mas como um simples instrumento para manifestar insatisfação, descontentamento e revolta contra o patronato.

3. CONCLUSÕES: A proposta de participação

A teoria gerencial é essencialmente pragmática no que concerne a participação, enfatizando essencialmente - não só genericamente - os aspectos de eficiência e eficácia organizacionais e, sobretudo, os ajustes estruturais que podem ser criados para satisfazer a motivação para participar e cooperar, bem como para solucionar conflitos. A evolução mais recente revela a intenção de ver a participação como uma forma de solução de conflitos - qualquer que seja a explicação sobre sua origem - e não simplesmente como um instrumento de humanização do trabalho. A crença sobre a origem do conflito vai determinar o debate ideológico sobre o tema e as formas participativas a serem adotadas pela empresa para se adaptar ao meio ambiente específico. A visão de participação como valor socialmente desejável, independente dos efeitos econômicos que provoque, é praticamente inexistente e se resume às projeções das teorias democráticas oriundas da ciência política.

Sendo a participação, na teoria gerencial, um meio ou instrumento de adaptação da organização a um ambiente conflitivo, ela preenche uma função positiva. Assim, em todas as dimensões em que o problema da participação é abordado pode-se identificar uma proposta positiva recaindo grande parte dos argumentos negativos no receio da ineficiência ou regresso econômico. O Quadro IV resume as funções positivas da participação segundo as diferentes dimensões da organização.

Também com relação à motivação e à aceitação da participação, a teoria gerencial tem-se concentrado mais sobre as questões pragmáticas, segundo um sistema de ganhos e perdas, do que na origem ideológica da motivação. Em relação aos trabalhadores e assalariados, o problema se apresenta de maneira mais simples, porque se trata do grupo em que a aceitação da participação é normalmente tida como garantida, dirigindo-se a análise mais às dimensões de motivação ou propensão a participar. A racionalidade implícita, de acordo com a definição já vista, é de que se trata do grupo que,

QUADRO IV

A PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL

DIMENSÃO	FUNÇÃO	POSITIVA PRIMORDIAL
ECONÔMICA	EFICIÊNCIA	melhorar a eficiência e eficácia da gerência proporcionando melhor produção e produtividade.
SOCIAL	DISTRIBUIÇÃO E SEGURANÇA	melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego.
POLÍTICA	DEMOCRATIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	redistribuir o poder na organização a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seus destinos profissionais e de sua organização.
ORGANIZAÇÃO	INTEGRAÇÃO	aumentar a interação e compartilhamento de valores visando desenvolver identificação, lealdade e consentimento a valores comuns.
PSICOLOGIA	AUTO-REALIZAÇÃO	satisfazer aspirações individuais de iniciativa, criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional de referência.

no sistema organizacional, recebe as maiores sanções negativas ou perdas com relação ao poder de decisão e à retribuição sobre os resultados do trabalho. No que se refere aos dirigentes, o problema é normalmente colocado ao inverso. Em se tratando de grupo que obtém as maiores sanções positivas ou ganhos em relação ao poder de decisão e à retribuição sobre os resultados do trabalho, o problema é centralizado menos na motivação ou propensão a participar do que na aceitação da participação na gerência da empresa. No mesmo sentido, pode-se explicar porque a participação dos empregados sempre recebe uma abordagem mais social e baseada em interesses e o papel dos dirigentes na participação é visto mais no sentido de dimensões de eficiência organizacional.

No Brasil, principalmente na última década, a idéia de participação gerencial tem sido desenvolvida, às vezes com grande ênfase, porém altamente limitada à participação direta, ou seja, ao nível individual e de pequeno grupo, como as sugeridas pelos modelos sócio-psicológicos, mais especificamente os de desenvolvimento organizacional (D.O).

A prática de participação direta, como preconizada no desenvolvimento organizacional, tem a vantagem de contribuir para as decisões de integração da organização, ou seja, as de progresso e desenvolvimento da empresa. Procuram levar a democratização a nível de tarefa, criando autonomia no local de trabalho, ajudando na cooperação e distribuição de informações e na solução de problemas sócio-psicológicos no relacionamento individual e grupal os quais dificultam a participação. No entanto esse tipo de participação direta tem algumas desvantagens: (1) afeta principalmente a área gerencial e administrativa e não os trabalhadores e funcionários de nível hierárquico mais baixo; (2) não influencia significativamente decisões de distribuição, isto é, as decisões de repartição dos resultados do trabalho e da produção; inclusive porque estas decisões são tomadas longe do local de trabalho dos trabalhadores; (3) não possui caráter de representação de coletividade de trabalhadores ou de outros grupos profissionais específicos da empresa e, portanto, pouco contribuem para mudar as relações de controle e

supervisão da produção. Assim sendo, constitui meramente mudanças marginais no trabalho pois enfatiza a participação, a realização pessoal e profissional a nível de tarefa e, raramente, relaciona variáveis fundamentais do trabalho como esforço-recompensa.

As condições sociais externas, a estrutura do sistema organizacional e os papéis desempenhados pelos diversos atores so-ciais é que determinam a natureza de cooperação e do conflito que se estabelecem. As propostas ideológicas de cada ator, no cumprimento de seu papel social, refletem as convergências possíveis e as divergências inevitáveis. As formas de participação constituem uma resposta organizacional para administrar essas convergências e divergências e garantir a sobrevivência, progresso e adaptação da organização ao seu meio.

As formas de participação indireta, isto é, participação por representação da coletividade dos empregados ou classe profissional, deverão ser enfatizadas no futuro, pois elas interferem mais diretamente nos processos das decisões distributivas. Por outro la-do, no que concerne aos problemas externos da empresa, aqueles que geram conflitos de interesses e de papéis entre empregados e empre-gadores, a participação indireta possui maior capacidade de interferência do que a participação direta, que se limita à solução de conflitos de base individual e de pequeno grupo.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
SUBDIREÇÃO DE PESQUISA

Série Cadernos EBAP

- Nº 1 - FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE
Bianor Scelza Cavalcanti
- Nº 2 - EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO
Anna Maria Campos
- Nº 3 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIAS SOBRE
A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL
Paulo Roberto Motta
- Nº 4 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS
Luciano Zajdsznajder
- Nº 5 - A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA
A PESQUISA "GASTO PÚBLICO EM SAÚDE"
Equipe PROASA
- Nº 6 - EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E PERSPEC-
TIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES SOBRE O CASO
BRASILEIRO
Armando Moreira da Cunha
- Nº 7 - PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PAR-
TICIPATIVO
Héctor Atilio Poggiese
- Nº 8 - A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPA-
ÇÃO INDIRETA
Paulo Roberto Motta



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO A BIBLIOTECA NA ÚLTIMA
DATA MARCADA

[illegible]

N.Cham. P/EBAP CE 8

Autor: Motta, Paulo Roberto.

Título: A proposta de participação na teoria gerencial : a p



019091

11664

FGV - BMHS

N° Pat.:404/81