

FGV/EBAP
CADERNOS EBAP
Nº 38
JULHO DE 1988

PARTICIPAÇÃO DIRETA DO EMPREGADO NO
PROCESSO DECISÓRIO E NÍVEL DE PRODUTIVIDADE
NAS ORGANIZAÇÕES

*Ethel Valéria de Oliveira Raiser**

BB46779-6

BIBLIOTECA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
<u>224/89</u> 10/03/89

AC.33106

SD 51940

CADERNOS EBAP

Publicação da ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA da FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública.

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

DIRETOR DA EBAP: *Bianor Scelza Cavalcanti*

CHEFE DO DEPT^o DE PESQUISA E PUBLICAÇÕES: *Sonia Fleury Teixeira*

EDITOR RESPONSÁVEL: *Paulo Emílio Matos Martins*

COMITÊ EDITORIAL: *Corpo docente da EBAP*

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

Correspondência:

CADERNOS EBAP
Praia de Botafogo, 190, sala 508
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ
CEP 22253

Telefone: (021) 551-1542 - Ramal 141

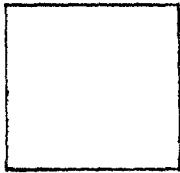
Prezado Leitor,

Estamos atualizando o nosso cadastro para que Você continue a receber gratuitamente os **CADERNOS EBAP** no endereço de sua preferência.

Caso deseje seguir recebendo a referida publicação, solicito o obséquio de fornecer e enviar-nos, com a maior brevidade possível os dados abaixo.

O Editor

Corte aqui



CADASTRO: CADERNOS EBAP

Nome:

Instituição:

Endereço: Nº:

Cidade: UF:

País:

Código postal:

Data: / / Assinatura

Dobre aqui

CADERNOS EBAP
Escola Brasileira de Administração Pública da
Fundação Getúlio Vargas
Departamento de Pesquisa e Publicações
Praia de Botafogo, 190, Sala 407
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ
22 253

RESUMO

Este trabalho investigou o significado dos termos "participação direta" e "produtividade" em autores representativos das diferentes correntes teóricas em Administração.

Procurou, outrossim, subsídios teóricos que permitissem estabelecer uma relação de causalidade entre participação tomada como variável independente e produtividade como variável dependente.

Concluiu-se que alguma influência da participação sobre os elementos que compõem e definem a produtividade pode ser esperada, desde que sejam observadas algumas condições que otimizem a implantação de modelos participativos.

ÍNDICE

RESUMO	04
1 - Introdução	05
1.1 - Objetivos do trabalho	10
2 - "Participação" e "produtividade" segundo as diversas correntes teóricas em Administração	10
2.1 - Abordagem clássica da Administração: Taylor e Fayol	10
2.2 - Escola de Relações Humanas	13
2.3 - Teoria Comportamental	18
2.4 - O Estruturalismo	26
2.5 - Teoria sistêmica e abordagem contingencial da administração	28
2.5.1 - Teoria Sistêmica	28
2.5.2 - Teoria Contingencial	32
3 - Diretrizes e recomendações para a implantação de um mo delo participativo nas organizações visando o incremen to da produtividade	34
4 - Conclusões	41
BIBLIOGRAFIA	42

PARTICIPAÇÃO DIRETA DO EMPREGADO NO PROCESSO DECISÓRIO E NÍVEL DE PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

1 - Introdução

O tema da participação do empregado nas organizações impõe-se na atualidade, como algo relevante e desafiador aos estudiosos da teoria administrativa.

A partir do Movimento de Relações Humanas cresce o interesse e a pesquisa sobre o tema, alcançando na Escola Comportamentalista grande volume de investigação com pesquisadores tais como, McGregor, Argyris, Likert, Bennis e Leavitt. Estes estudiosos procuraram enfatizar a idéia de participação com o intuito de desenvolver maior grau de motivação, aumentar o envolvimento do pessoal, obter maiores lucros e melhores serviços. A participação também é enfocada por eles sob o enfoque humanístico e de valores cristãos (Braatz, 1973).

Mendonça (1985) diz que "um dos objetivos mais importantes da teoria de desenvolvimento de recursos humanos é a busca da realização do homem através do seu trabalho. Para que essa meta seja atingida, a participação, em suas diversas formas, vem sendo apresentada. Preconiza-se que somente através da participação se conseguirá, de maneira sólida e firme, alcançar essa dimensão para o trabalho" (p.50). Afirma ainda, que os analistas da tese da participação destacam, entre suas principais vantagens, o fato de que ela institui como direito a democracia organizacional, melhora as condições humanas de trabalho, aumenta a responsabilidade social das empresas, atenua a rigidez hierárquica e elimina a alienação em relação às decisões sobre produção e distribuição dos recursos.

Crozier (1983) destaca como resultantes da participação a criatividade e a inovação - para ele indispensáveis às organizações nas sociedades pós industriais.

Recentemente, a participação tem sido vista como um meio de regulação de conflitos e estímulo à cooperação (Melo, 1984; Motta, 1981 a).

É imperativo, todavia, uma clarificação do conceito, pois reflete realidades múltiplas e apresenta-se de diferentes formas e variados níveis.

Segundo Motta (1983) "a participação tem tantos significados quanto os contextos específicos em que se desenvolve. Evidentemente, a primeira reflexão sobre o termo já evoca o fato de que não se trata de assumir um poder, mas sim, o de ter, de alguma forma, algum nível de proximidade com relação a esse poder" (p.23).

Para McGregor (1980) "o termo participação aplica-se habitualmente para designar uma influência maior do subordinado nos assuntos que se encontram na esfera de responsabilidade do superior" (p.122).

Venosa (1974) apresenta as definições de Sawtell: "(Participação) envolve todos os casos nos quais os empregados, além dos gerentes e administradores, contribuem positivamente para as decisões que, de uma forma ou de outra, afetam seus trabalhos" (p.81); e Lammers: "Participação é o conjunto das diversas formas de pressão de 'baixo para cima' (dos subordinados sobre os superiores) e que são aceitas como legítimas pelos subordinados e superiores" (p.82).

Segundo Venosa essas definições vêem apenas a participação parcial e não a plena, entendida por Pateman (Apud Venosa, 1974) "como o processo pelo qual cada indivíduo, parte de um corpo decisório, tem o mesmo poder para influir na decisão final" (p.82).

Como contribuição ainda ao esclarecimento do conceito da participação, encontramos na literatura a distinção entre participação direta e indireta.

Motta (1981 b) define participação indireta como o processo no qual os membros de uma organização constituem representantes para agir em seu nome e influenciar ou exercer funções normalmente desempenhadas pela direção superior. É eminentemente voltada para decisões de interesse coletivo e se organiza por meio de comitês de empresa ou de estabelecimento, negociações coletivas, co-gestão e autogestão (esta última vista por alguns autores como exercício do poder em sua plenitude e não como forma indireta de participação).

A participação direta, de maneira diversa, é primordialmente voltada para o indivíduo, visando motivá-lo no desempenho da tarefa (Motta, 1981 b). Tem lugar na esfera imediata do trabalho de um empregado e pode ser exercida por meio de:

- a) planejamento das atividades a serem realizadas envolvendo o estabelecimento dos objetivos e metas a serem alcançados; determinação dos métodos e procedimentos; criação, adaptação e/ou aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho;
- b) decisão sobre a utilização de mecanismos de controle durante a fase de execução das tarefas;
- c) avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados obtidos;
- d) decisões que afetam diretamente a vida funcional do empregado, por exemplo, seu desenvolvimento profissional, etc.

Dentro desta conceituação, Fonseca (1984), Freyssenet e Hirata (1985) apresentam os Círculos de Controle de Qualidade como uma forma bem sucedida de participação direta do empregado nas organizações.

Alguns autores apontam o interesse primordial do empregado na resolução de questões imediatas e referentes ao seu trabalho. Justificam-no pela falta de conhecimento técnico e baixo nível educacional dos trabalhadores, de maneira geral, fator este que os impedem de participar mais efetivamente nas decisões de alto nível, mesmo quando a oportunidade lhes é ofere-

cida, como por exemplo, na co-gestão alemã e autogestão iugoslava (Mendonça, 1985; Motta, 1983). Motta (1981 b) afirma que "uma análise do caso iugoslavo revela, contudo, que a alienação das decisões torna-se, na realidade, difícil de ser eliminada devido à falta de conhecimento dos trabalhadores. Na prática, geralmente, o conselho de trabalhadores tende a funcionar quase à semelhança de um conselho de administração (ou direção) de uma empresa privada, isto é, os conselhos decidem segundo projetos previamente preparados pela diretoria, que detém o conhecimento mais amplo sobre a capacidade da empresa.

Apesar de sindicatos e órgãos políticos alimentarem ideologicamente os conselhos, a falta de conhecimento dos trabalhadores em termos de formação e de conhecimento técnico-profissional ao nível dos dirigentes prejudica o grau real de influência nas decisões de caráter mais complexo sobre os destinos da empresa" (p.28).

Uma segunda variável identificada na literatura como antecedente à participação seria a expectativa do trabalhador em relação aos benefícios e recompensas que dela advirão. Como mostra Crozier (1983), "... a participação não pode ser um presente ou uma vantagem. É um encargo por vezes muito pesado. É natural que os subordinados aos quais ele é proposto manifestem-lhe um entusiasmo muito limitado apesar da propaganda que sofrem... Participar é perder a liberdade, é perder a situação confortável de crítico, é também enfrentar o risco de se empenhar emocionalmente, é, finalmente, prestar-se à limitação de outrem, do grupo ou da unidade às decisões das quais se participa" (p.65). Continua, afirmando: "A participação, na verdade, não tem sentido para um subordinado, a menos que se lhe pague em dinheiro, em poder, em possibilidades para o futuro, pois é algo que lhe custa afetiva e racionalmente" (p.66).

Com relação às variáveis resultantes da participação (variáveis dependentes) a literatura aponta as seguintes: eficiência organizacional (melhor produção e produtividade), distribuição (melhor distribuição dos benefícios do trabalho), segurança (aumento da segurança social do emprego), democratização

e descentralização (redistribuição do poder na organização), integração organizacional (aumento da interação e compartilhamento de valores), auto-realização (satisfação das aspirações individuais de iniciativa e criatividade) (Motta, 1981 a); produtividade, satisfação no trabalho, motivação, qualidade do desempenho (Hesketh & Hesketh, 1982).

Entretanto, sentimos a necessidade de maior número de pesquisas empíricas que confirmem as relações teóricas estabelecidas, clarificando-as e aumentando a compreensão das variáveis em jogo.

Como exemplo de um estudo esclarecedor, encontramos o relato de Likert (1973) sobre os efeitos de um "programa participativo" na produtividade organizacional realizado em uma grande sociedade anônima americana, no qual utilizou uma amostra de 500 empregados de escritório subdivididos em quatro grupos (divisões).

Duas condições experimentais foram criadas, a saber:

- Condição 1 - programa participativo com as características de supervisão generalizada e níveis de decisão trazidos mais para baixo. Os empregados foram envolvidos em todas as atividades e decisões com exceção das questões salariais.
- Condição 2 - programa hierarquicamente controlado com as características de aumento no rigor da supervisão e pouca participação dos empregados nas decisões que eram tomadas em níveis superiores.

Os resultados do experimento mostraram que a produtividade (variável dependente medida através dos custos salariais por unidade de trabalho) teve significativo aumento, resultante das condições estabelecidas, embora a maior delas fosse conseguida no programa hierarquicamente controlado.

Combinando estes resultados com outros obtidos em variáveis denominadas por Likert de "intervenientes", verificou-se que "os aumentos de produtividade no programa hierarquicamen

te controlado foram acompanhados de deslocamentos no sentido oposto de fatores, tais como lealdade, atitudes, interesse e comprometimento com o serviço" (p.85). Foi constatado ainda um aumento no giro de pessoal e o custo decorrente deste giro tendia, a médio e longo prazo, a anular os lucros obtidos do aumento de produtividade no programa hierarquicamente controlado. Segundo Likert, os aumentos na produtividade são conseguidos a um custo pesado e considerável para a organização em programas deste tipo.

1.1 - Objetivos do Trabalho

Em vista dos resultados de pesquisas apresentados e da necessidade de clarificação da relação entre participação direta e outros conceitos, tais como, satisfação no trabalho, motivação, "turn-over", etc., e considerando a impossibilidade de investigação exaustiva da relação entre participação vista como uma variável independente e todos os demais conceitos tomados como variáveis dependentes, estabelecemos como objetivos da presente monografia: a) proceder a uma revisão dos conceitos de participação e produtividade em alguns autores representativos das diversas correntes teóricas em Administração; b) verificar a relação que é estabelecida entre os dois conceitos; e c) propor algumas diretrizes e recomendações para a implantação de um modelo participativo nas organizações, com vistas ao incremento da produtividade.

2 - "Participação" e "produtividade" segundo as diversas correntes teóricas em Administração

2.1 - Abordagem clássica da Administração: Taylor e Fayol

Em Taylor encontramos a noção de produtividade ligada à racionalização dos métodos de trabalho que se daria pela eliminação de movimentos inúteis e tempos supérfluos, quando da realização das tarefas e pela padronização dos procedimentos e

instrumentos de trabalho. A eficiência, pois, do processo laboral redundaria, no seu entender, em produtividade, ou seja, rendimento máximo de homens e máquinas a um baixo custo de produção.

O conhecimento necessário à maior eficiência dos processos de trabalho seria produzido por técnicos e representantes do corpo gerencial da organização que, por meio de estudos sistemáticos de tempos e movimentos, elaborariam uma verdadeira ciência administrativa. Como nos diz Chiavenato (1983), "Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo mais eficiente. Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbítrio de cada operário a escolha do método ou processo para executar seu trabalho, para encorajar sua iniciativa. Porém, com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidades: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e com a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente" (p.42).

Esta "divisão equânime" das tarefas diárias entre gerentes e trabalhadores seria o que Taylor (1966) conceituou como "cooperação" (1). É esclarecedora sua afirmação de que "Tal aceleração do trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melho-

(1) A cooperação "Íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores" é o último dos quatro princípios fundamentais da administração científica. Os três primeiros seriam: desenvolvimento de uma verdadeira ciência; seleção científica do trabalhador; sua instrução e treinamento (p.138).

res instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatória. E esta atribuição de impor padrões e forçar à cooperação compete exclusivamente à gerência (p.94).

Neste esquema de trabalho, Taylor relata comentários de operários que diziam: "Por que não me permitem pensar ou agir? Há sempre alguém intervindo ou fazendo por mim" (p.133). Responde a tal questionamento afirmando que no sistema da administração científica o operário é estimulado a propor novos métodos e instrumentos de trabalho que se devidamente aprovados conferirão honras e prêmios ao proponente. O modelo participativo é o modelo, pois, da "caixinha de sugestões" quando então existe a possibilidade do trabalhador ser ouvido e suas sugestões acatadas.

Em Fayol (1970), a ênfase na eficiência do processo laboral desloca-se de um ponto de vista micro para o macroscópico. A correta estruturação dos diferentes componentes organizacionais, sejam órgãos (seções, departamentos) ou pessoas (como ocupantes de cargos e realizadores de tarefas específicas) implicaria a eficiência organizacional. "Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações" (Chiavenato, 1983, p.70).

Dentre os princípios gerais de administração propostos por Fayol (1970) e por Taylor (1966), encontramos a divisão entre trabalho de concepção e de execução, no interior do processo produtivo. Dos subalternos seria exigida a capacidade de técnica e dos chefes a capacidade administrativa (de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar). "Em toda classe de empresa a capacidade principal dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa e a capacidade dos grandes chefes é a capacidade administrativa" (Fayol, 1970, p.31).

Neste modelo o espaço para a participação do empregado se daria através do que Fayol denominou "iniciativa", ou seja, possibilidade de conceber e de executar. Cauteloso, entretanto, recomenda: "É preciso ter muito tato e certa dose de virtude para excitar e manter a iniciativa de todos, dentro dos limites impostos pelo respeito da autoridade e da disciplina. O chefe deve saber sacrificar, algumas vezes, seu amor próprio para dar satisfações dessa natureza a seus subordinados" (p.61).

Daí conclui-se que para Fayol a participação do empregado depende da vontade e benevolência da gerência e não é vista como influência legítima e desejável nos assuntos que lhe dizem respeito e ao seu trabalho.

No entanto, Wahrlich (1977) transcreve opiniões de teóricos da Escola Clássica favoráveis à participação, como, por exemplo, de Seckler-Hudson e Niles, respectivamente: "... a autoridade e a correspondente responsabilidade devem ser delegadas e localizadas o mais perto possível do ponto em que se realizam as operações." ; "... os problemas devem ser resolvidos, e as decisões tomadas, no nível mais baixo possível da organização; ou em outras palavras, a decisão e a coordenação devem ter lugar, tanto quanto possível, no próprio ponto da ação" (p.25).

Assim, podemos dizer que, de maneira geral, a teoria clássica tinha como modelo de homem o que Ramos (1984) denominou de "homem operacional", visto entre outros aspectos como um ser passivo que deveria ser programado por especialistas para atuar dentro da organização.

2.2 - Escola de Relações Humanas

Na Escola de Relações Humanas ocorrem reformulações fundamentais na teoria administrativa, sendo trazidos à cena numerosos aspectos até então ignorados, a saber: distinção en-

tre organização formal e informal, estudo da motivação e incentivos do trabalho, comunicação, relações interpessoais, coesão grupal, etc.

Henderson, Whitehead e Mayo (1970) mostram como as pesquisas realizadas após a I Grande Guerra, com o intuito de verificar as condições mais apropriadas à manutenção de um alto nível de produção na indústria, passaram por três enfoques: fisiológico, investigações sobre a fadiga, por exemplo, psicológico, que considerava o trabalhador como um indivíduo isolado, para finalmente, passar ao enfoque social, estudo das condições sociais do trabalho, o fato de vários indivíduos dedicarem-se a determinadas tarefas em conjunto.

Após citar as experiências de Hawthorne, Nascimento (1976), comenta: "A conclusão central dessas experiências, clássicas na literatura sobre administração, foi a de que produtividade e relações humanas estão definitivamente associadas. A partir daí as pesquisas têm-se concentrado não mais na influência de fatores físicos, mecânicos, mas de fatores psicossociais sobre a produtividade. Portanto, a maximização do desempenho individual exigiria que se criassem condições para que o indivíduo se sentisse integrado à organização, através do desenvolvimento de uma liderança participativa e de coesão grupal" (p. 32).

Na Escola de Relações Humanas a participação do trabalhador no processo decisório está intimamente associada ao conceito de liderança, isto é, à maneira como o poder é exercido e utilizado por um indivíduo. Poder é definido como a capacidade potencial de um agente em influenciar outro dentro de um determinado sistema (French & Raven, 1975).

Pesquisadores da Escola de Relações Humanas ligados a Kurt Lewin e ao Centro de Pesquisas em Dinâmica de Grupo, da Universidade de Michigan, iniciaram vasto trabalho empírico e teórico sobre liderança, do qual será retirada uma amostra.

White e Lippitt (1975) relatam um experimento no qual foram utilizadas crianças como sujeitos. Esta experiência teve o objetivo de verificar o impacto de três diferentes estilos de liderança sobre o grupo, quais sejam, autocrático, democrático e "laissez-faire". Os resultados obtidos mostraram que os diferentes padrões de comportamento de liderança provocaram tipos diferentes de comportamento entre os membros dos grupos. No estilo democrático havia maior originalidade, a motivação para o trabalho era mais intensa (a produção não sofria interrupção mesmo na ausência do líder), mais espírito de grupo e amizade. O estilo autocrático gerou hostilidade e agressão, destruição de propriedade pessoal, comportamento de bode expiatório, maior dependência e menor individualidade. Verificou-se, ainda, que dos três estilos este foi o que provocou maior quantidade de trabalho dos sujeitos, embora este trabalho fosse interrompido na ausência do líder. A liderança "laissez-faire" mostrou ser a mais ineficiente das três consideradas, caracterizando-se pela existência de brincadeiras, pouco trabalho e de pior qualidade. Chiavenato (1983) relata que a "A partir dessa experiência, passou-se a defender intensamente o papel da liderança democrática - perfeitamente compatível com o espírito americano da época - extremamente comunicativa, que encoraja a participação do empregado, que é justa e não-arbitrária e que se preocupa não somente com os problemas do trabalho, mas também com os problemas dos trabalhadores" (p.130).

Bavelas (1977) considera que a liderança consiste basicamente na redução de incertezas para o grupo, isto é, tomada de decisão a nível elevado de incerteza e alto risco. Segundo ele, é possível classificar todas as escolhas de uma organização em uma escala crescente de importância e incerteza. Em algum ponto desta escala a administração toma as decisões sem permitir a participação do trabalhador.

Tannenbaum e Schmidt (1977) igualmente consideram que a função primordial da liderança é a tomada de decisão, po

dendo o líder escolher comportamentos situados num continuum, cujos extremos são: alto grau de controle sobre as decisões e liberdade dos subordinados na tomada de decisões. A gama possível de comportamentos de liderança no total, é: a) o líder toma a decisão e comunica-a aos subordinados; b) o líder vende sua decisão (comportamento persuasivo); c) o administrador apresenta suas idéias e abre debates; d) apresenta uma decisão provisória sujeita a alterações; e) apresenta o problema, obtém as sugestões e então toma sua decisão; f) o líder define os limites e solicita ao grupo que tome uma decisão (por exemplo, limites financeiros); g) o administrador permite que o grupo tome decisões dentro de limites prescritos pelo seu superior.

Para escolher dentre os comportamentos abrangidos pelo continuum, três fatores ou forças devem ser considerados pelo líder: suas próprias forças, que compreende: sistema de valores próprio, confiança que deposita nos subordinados, sentimentos de segurança numa situação incerta; 2) forças nos subordinados, isto é, suas necessidades de liberdade, disposição para assumir responsabilidade pela tomada de decisões, seus sentimentos de segurança na incerteza, interesse no problema e sentimentos de sua importância, compreensão e identificação do problema com os objetivos da organização, etc.; 3) forças na situação, a saber, o tipo de organização (seus valores e tradições, tamanho das seções de trabalho, distribuição geográfica dessas seções e grau exigido de segurança inter e intra-orgânica para se atingir os objetivos da empresa); a eficiência grupal em variáveis, tais como, a experiência anterior do grupo em trabalhar conjuntamente, grau de confiança que os membros têm em sua capacidade de resolver problemas em conjunto, coesão, tolerância, aceitação mútua e homogeneidade de propósitos; o problema (sua natureza, complexidade); a pressão do tempo.

Tannenbaum e Schmidt (1977) dizem que "Essas, portanto, são as principais forças que pressionam o administra -

dor, em qualquer circunstância dada, e que tendem a determinar seu comportamento tático em relação aos subordinados. Em cada caso, o comportamento ideal será aquele que torne possível, de maneira mais eficiente, o alcance dos objetivos imediatos, dentro dos limites com que ele se defronta" (p.188).

Os pesquisadores da Escola de Relações Humanas, após rejeitarem as teorias que abordavam a liderança em termos de traços de personalidade e características do líder, partiram para concepções que enfatizavam as forças da situação e do grupo na determinação do seu comportamento. Definitivamente foram unidos teoricamente os conceitos de participação do empregado no processo decisório e liderança democrática com uma visão mais aprofundada das variáveis que atuam como forças restritivas ou impulsoras desta participação.

Motta (1984) mostra que "Extremamente preocupada com a relação entre moral e produtividade, a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal.

Imaginava-se que para tanto o homem não poderia ser obrigado a realizar tarefas cujos fins desconhecesse, mas, ao contrário, deveria participar da própria decisão que desse origem à tarefa que devesse executar.

A participação nas decisões não era, contudo, recomendada sem restrições. Acreditava-se que a amplitude de tal participação devesse variar de acordo com a situação e com o padrão de liderança adotado.

Entretanto, imaginava-se que na maior parte das vezes o tipo de liderança mais eficaz, seria aquele denominado democrático, no qual, o subordinado teria ampla possibilidade de opinar sobre o próprio trabalho, contribuindo para o seu aperfeiçoamento, bem como estaria sujeito a um controle por resultados e nunca por supervisão cerrada" (p.24).

Outros autores, entretanto, não viram na proposta de participação da Escola de Relações Humanas nada a mais do que um mecanismo de manipulação do trabalhador: "As conferências, a participação, as sessões de reclamação, as caixas de sugestões, a liderança 'democrática,' a boa comunicação em duas vias, todas essas técnicas deram a impressão de uma comunicação para cima, quando na realidade eram formas de controle e dominação. O empregado foi melhor dominado porque passou a ser colonizado mentalmente. As novas técnicas são ideologias de sustentação da administração" (Lodi, 1976, p.71).

A Escola de Relações Humanas "procura acentuar a participação do operário no processo decisório, quando a decisão já é tomada de cima, a qual ele apenas reforça" (Tragtenberg, 1974, p.85).

2.3 - Teoria Comportamental

A Escola Comportamental enfatiza o estudo da motivação humana, com implicações para a teorização sobre a participação do empregado, como veremos a seguir.

A teoria mais conhecida sobre motivação é aquela desenvolvida por Maslow (1977), que tem como base uma hierarquia de necessidades fundamentais, a saber:

- necessidades fisiológicas, tais como, fome, sexo e sede;
- necessidades de segurança: proteção contra o perigo, ameaça ou privação;
- afetivas: amor, afeição, associação e participação em círculos de amigos;
- de estima, tais como: aprovação, respeito, status, prestígio e consideração. Neste grupo encontram-se ainda as necessidades de realização, adequação, independência e autonomia;
- finalmente, no degrau mais elevado da "escada" motivacional, encontramos a necessidade de auto-realização, isto é, realização plena de todas as potencialidades, ou no dizer de Maslow

(1977), "Essa tendência pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais o que é e de vir a ser tudo o que pode ser" (p.352).

Essas necessidades apresentam as seguintes características: encontram-se estruturadas em uma sequência tal, de maneira que o indivíduo só passará aos níveis superiores quando o nível inferior encontrar-se adequadamente satisfeito; tomam formas e expressões que variam grandemente de pessoa para pessoa; e sua intensidade ou manifestação também sofre influência individual.

Argyris (1975) analisando a relação entre a personalidade individual e a organização, considera que dentre os insumos energéticos trazidos para a organização e necessários ao seu funcionamento encontra-se aquele que denominou "energia psicológica". Para ele esta energia aumenta à medida que as pessoas experimentam maior êxito psicológico (isto é, atribuem ao seu próprio desempenho a solução adequada de problemas no ambiente) e diminui à medida que elas conhecem o fracasso psicológico.

Três fatores são necessários para que o indivíduo alcance tal êxito: "O indivíduo deve avaliar-se a si mesmo e aspirar à conquista de um crescente senso de competência. Isto, por sua vez, exige que ele lute continuamente para criar oportunidades que lhe aumentem a consciência e a aceitação de seu ego perante si mesmo e perante os outros.

A segunda exigência é uma organização que proporcione oportunidades de trabalho nas quais o indivíduo possa definir seus objetivos imediatos, escolher seus próprios caminhos para o alcance de suas metas, relacionar tais metas às metas da organização onde trabalha, aferir sua própria eficiência pessoal e aumentar o grau de desafio em seu trabalho.

Finalmente, a sociedade e a cultura em que o indivíduo está inserido podem influenciá-lo, assim como a organização. Influenciam-no profundamente através do processo de aculturação, no sentido de atribuir alto ou baixo valor ao amor-próprio e à competência. O processo de aculturação, por sua vez, é uma função das normas e valores da sociedade, bem como de seu desenvolvimento econômico" (p.46).

Estabelecendo um paralelo entre a teoria das necessidades humanas de Maslow e as considerações de Argyris, vemos que o êxito psicológico estaria associado aos níveis mais elevados das necessidades humanas, quais sejam, estima e auto-realização.

Entretanto, como mostra Argyris, a organização freqüentemente subutiliza as aptidões dos trabalhadores, enfatiza sua dependência e submissão em relação aos superiores e leva a sentimentos decrescentes de responsabilidade e de auto controle.

A incongruência entre as necessidades individuais e a organização gera o conflito e sentimentos de frustração e fracasso. Nesta situação o empregado pode aceitar parte da frustração, do conflito e do fracasso como algo inevitável ou, ainda, desenvolver mecanismos "adaptativos" assim discriminados por Argyris: absenteísmo, rotatividade, restrições de quotas, esquiva às obrigações, redução voluntária do ritmo de trabalho, sindicalismo, ênfase decrescente sobre os fatores humanos, não-envolvimento, alheamento ao trabalho e alienação.

Definindo eficiência organizacional como: a) maior produção com os mesmos insumos; b) mesma produção com meno-

res insumos; e c) qualquer dessas duas hipóteses com regularidade (2), Argyris (p.140) mostra como ela poderá ser afetada positivamente caso ocorra uma "tensão positiva", isto é, aquela que implica um desafio real quando o indivíduo utiliza suas potencialidades ao máximo. Ele diz: "Esse conceito de tensão 'positiva' é semelhante ao do êxito psicológico no nível individual a que já nos referimos. Em ambos os casos a ênfase dá-se sobre desafios autênticos, que motivam a pessoa a atingir um degrau mais alto que aquele já alcançado. Sob tais condições, a tensão torna-se elemento-chave ao êxito psicológico; surge o chamado êxito do sistema. Êxito do sistema é o somatório, em determinado momento, das experiências de êxito psicológico vividas pelos indivíduos integrantes da organização. Êxito do sistema, por conseguinte, é construído a partir do êxito psicológico que, através da realimentação, aumenta a probabilidade de novos êxitos psicológicos. O êxito psicológico, por sua vez, aumenta o volume de energia disponível

-
- (2) Compare-se esta definição com o conceito corrente de produtividade: "relação existente entre um nível de produção obtida e a quantidade de fatores utilizados para se obter tal nível de produção

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{nível de produção obtida}}{\text{quantidade de fatores utilizados}}$$

Teoricamente, duas possibilidades se oferecem para aumentar esta produtividade: ou aumentar o nível de produção sem aumentar a utilização dos fatores, ou conservar o nível de produção reduzindo-se a utilização dos fatores.

Existe ainda uma terceira solução, que consiste em combinar as duas possibilidades, aumentando-se o nível de produção e diminuindo-se conjuntamente a utilização dos fatores empregados para obter esta nova produção" (Seminário Nacional de Produtividade, 1977, p. 152).

para o trabalho produtivo e leva o indivíduo a procurar novos desafios. Assim, há constante realimentação no rumo de maior esforço, mais trabalho, mais êxito e mais aptidão para conviver com a tensão" (p.146).

Likert (1973) em vários estudos propõe uma teoria de organização e administração cuja base é o "Princípio de Relações Solidarizantes" assim descrito: "A liderança e outros processos da organização devem ser de tal ordem de forma a assegurar que cada membro, à luz de sua formação anterior, conceituação de valores e expectativas, tenha o máximo de probabilidade de considerar toda interação e toda relação com a organização como uma experiência solidarizante e capaz de construir e conservar seu senso de valor e importância pessoal" (p.127).

Esta teoria foi proposta a partir das práticas de líderes que classificou como de "alta produção", isto é, líderes cujas unidades nas empresas apresentavam alta produtividade.

Para Likert as medidas usuais de desempenho organizacional que utilizam apenas os parâmetros de volume de vendas, custos operacionais baixos e lucros ascendentes são incompletas, pois a produtividade deve ser aferida com medidas em outras variáveis freqüentemente negligenciadas, tais como: atitudes dos empregados para com a organização, motivação para o trabalho, interações eficazes entre os membros, comunicações "desbloqueadas" a níveis vertical e horizontal, qualidade das decisões, etc. Organizações que em virtude de grande pressão sobre seus empregados conseguem produtividade elevada a curto prazo, negligenciando os aspectos humanos, ressentem os efeitos negativos a longo prazo que podem anular os ganhos observados anteriormente.

Retornando às práticas dos líderes de "alta produtividade" verificou-se que eles canalizam as forças motivacio

nais dos empregados para as metas da organização, bem como para suas necessidades individuais, o que acarreta atitudes cooperativas e favoráveis ao serviço, aos superiores, aos colegas e à organização. As forças motivacionais utilizadas, são:

- motivos econômicos: "Não se confia exclusivamente nem fundamentalmente no motivo econômico de comprar o tempo de um indivíduo e de empregar controle e autoridade como princípio organizador e coordenador da organização" (p.122).
- motivos do ego: desejo de alcançar e manter um sentimento de valor e importância pessoal; desejo de progresso e importantes realizações em termos de valores e metas individuais, isto é, auto-realização; desejo de status, reconhecimento, aprovação, aceitação e poder e o desejo de empreender tarefas significativas e importantes;
- motivos da segurança;
- curiosidade, espírito criador e o desejo de novas experiências.

Para provocar estes motivos que ensejam atitudes cooperativas e favoráveis (e não atitudes hostis), a participação dos empregados e o seu comprometimento nas decisões fazem parte dos processos de liderança adotados. "Este emprego da participação se aplica a todos os aspectos do serviço e do trabalho, como, por exemplo, ao estabelecer metas de trabalho e orçamentos, controlar os custos, organizar o trabalho, etc." (p.124).

Likert (1973) aponta os benefícios da participação:

- prevenção de resistências às mudanças organizacionais;
- aumento da motivação e produtividade;
- satisfação no emprego;
- melhor desempenho.

Coloca como requisitos da participação a troca de informações e entrosamento com as escalas de valores, aptidões e expectativas das pessoas envolvidas.

Finalmente, o último autor desta escola a ser abordado, McGregor (1980), considera que a participação do empregado no processo decisório é coerente com a "administração por integração e autocontrole" cujos princípios estão estabelecidos na chamada Teoria Y, quais sejam:

- a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso.
- b) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
- c) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação, pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.
- d) O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las.
- e) A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.
- f) Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas (p.53).

Nesta perspectiva, a participação não é vista como uma panacéia, nem como instrumento de manipulação ou ameaça como querem seus partidários ou opositores que McGregor subdivide em quatro grupos: aqueles que a vêem como uma fórmula mágica que vai eliminar os conflitos e desacordos e resolver quase todos os problemas administrativos; outro grupo a vê como uma forma de abdicação gerencial, que diminui suas prerrogativas, prestígio e controle sobre os empregados; o terceiro grupo considera a participação como um dos muitos "truques" para manipulação dos subordinados, de tal forma que os indivíduos pensariam ter contribuído para uma decisão, e no entanto, estariam simplesmente fazendo o que a direção queria que fizessem; por último, um quarto grupo usa com êxito a participação, mas não a concebe como panacéia ou fórmula mágica. Não compartilha nem o entusiasmo ilimitado daqueles partidários incondicionais, nem o medo dos opositores.

Dentro da perspectiva da administração por integração e autocontrole, McGregor apresenta sua opinião pessoal a respeito da participação, quando diz: "O uso eficaz da participação é consequência de um ponto de vista gerencial que inclui confiança nas potencialidades dos subordinados, consciência de que o gerente depende dos que lhe estão abaixo, e desejo de evitar algumas das consequências negativas da ênfase na autoridade pessoal. A participação é coerente com a Teoria Y-com a administração por integração e autocontrole. Ela consiste basicamente em criar oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam. Essa influência pode variar de pouca a muita.

Seria talvez útil considerar a participação em termos de uma série de atos administrativos. Numa extremidade da série o exercício de autoridade no processo de tomada de decisão é quase total e a participação é insignificante. Na outra extremidade da série, o exercício de autoridade é relativamente pequeno e a participação é máxima. Não há implicação de que mais participação é melhor do que menos. O grau convenien

te de participação depende de uma variedade de fatores, entre os quais se incluem o problema ou questão em pauta, as atitudes e a experiência dos subordinados, a habilitação do gerente, e o ponto de vista (gerencial) mencionado acima" (p.108).

2.4 - O Estruturalismo

A Escola Estruturalista em Administração tem como método de trabalho o estruturalismo, isto é, um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição (Chiavenato, 1983).

Esta escola faz uma síntese teórica das escolas anteriores, por exemplo, ao interessar-se tanto pelo estudo da organização formal como da organização informal, ao reconhecer a potencialidade dos incentivos mistos, tanto de ordem salarial e material como os psicossociais e simbólicos.

Paralelamente, faz contribuições originais para a teoria administrativa ao estudar os diferentes tipos de organização e não somente fábricas, elaborando as conhecidas tipologias organizacionais; no reconhecimento das influências ambientais sobre a empresa, antecipando formulações posteriores da teoria dos sistemas abertos; ao fazer tanto análises intra-organizacionais, como inter-organizacionais, e, em aspecto que interessa à temática desta monografia, no reconhecimento da existência de conflitos inevitáveis e só parcialmente superáveis entre indivíduo e organização, conflitos estes advindos dos interesses opostos de ambos.

Motta (1984) mostra como a existência do conflito indivíduo X organização para as Escolas de Administração Científica e Relações Humanas não era reconhecida, pois acreditava-se na identidade de interesses: "Tanto a Escola de Administra-

ção Científica, quanto a de Relações Humanas provavelmente em função de seu tônus prescritivo colocaram fora de discussão o problema do conflito. A primeira, sustentando que a harmonia de interesses era natural e a segunda que tal harmonia poderia ser preservada pela administração, através de uma atitude compreensiva e terapêutica, que eliminaria as condutas individuais consideradas aberrantes" (p.61)

Os behavioristas, embora reconhecendo a existência de divergências, consideravam-nas perfeitamente superáveis pela integração das necessidades individuais às organizacionais. Argyris (Apud Chiavenato, 1983), diz que: "1) É perfeitamente possível a integração das necessidades individuais de auto-expressão com os requisitos de produção de uma organização, em grau muito mais elevado do que se poderia imaginar. 2) As organizações que apresentam alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas do que as outras. 3) Ao invés de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir para sua melhoria" (p.396).

Contrastando com este ponto de vista encontramos a análise feita por Etzioni (1967) da Escola Estruturalista: "Até certo ponto, o racionalismo da organização e a felicidade humana são concomitantes. Todavia, em toda organização existe um ponto em que a felicidade e a eficiência deixam de se apoiar mutuamente. Nem todo trabalho pode ser bem pago e satisfatório, e nem todos os regulamentos e ordens podem tornar-se aceitáveis. Enfrentamos, então, um dilema real" (p.9). Adiante, afirma: "Ao analisar a visão de 'harmonia' dos autores desta escola (Relações Humanas), os Estruturalistas reconheceram, inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas, mas não eliminadas - entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e in-

formais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões" (p.68).

Ao reconhecerem a inevitabilidade do conflito, os estruturalistas igualmente enfatizam sua função social de gerar mudanças e provocar inovações, à medida que soluções são alcançadas.

Neste contexto, a participação surge na organização não pelo reconhecimento de que seja "necessidade humana universal" (Bordenave, 1986), mas como uma estratégia utilizada para a manutenção da tensão oriunda das divergências internas a níveis toleráveis e não potencialmente destrutivos.

2.5 - Teoria sistêmica e abordagem contingencial da administração

2.5.1 - Teoria Sistêmica

A teoria sistêmica na Administração como ramo da Teoria Geral de Sistemas proposta por Ludwig von Bertalanff (Apud Chiavenato, 1983) aborda as organizações como sistemas abertos, isto é, intencionalmente construídos visando o atingimento de determinados objetivos, compostos por diversas partes interrelacionadas e em interação dinâmica com o meio ambiente.

Outras características das organizações como sistemas abertos são apontadas por Chiavenato (1983):

- a) comportamento probabilístico e não-determinístico, isto é, as conseqüências dos sistemas sociais podem ser no máximo previstas, mas não fixadas;
- b) as organizações são partes da sociedade maior e constituídas por partes menores;
- c) interdependência destas partes;

- d) homeostase ("estado firme") que é atingida quando a organização cumpre dois requisitos: unidirecionalidade ou constância de direção; e progresso que o sistema mantém em relação ao fim desejado;
- e) fronteiras ou limites que servem para demarcar o que está dentro e o que está fora do sistema;
- f) morfogênese, isto é, a capacidade que as organizações têm de modificarem-se estruturalmente (p.524 a 527).

Katz e Kahn (1978) no modelo de organização que propõem dentro do enfoque da Teoria dos Sistemas, abordam o tema da participação do empregado no capítulo "Poder e Autoridade".

Nesse capítulo os autores definem a organização como um sistema de papéis, que tem necessidade de garantir o desempenho fidedigno destes papéis por parte dos seus membros. Emerge, então, o subsistema gerencial com a função, entre outras, de estabelecer um conjunto de prescrições e maneiras de comportamento a serem cumpridas e um conjunto de proscricções e maneiras de agir a serem evitadas (leis organizacionais).

Para assegurar o cumprimento das leis organizacionais, o corpo gerencial é investido de poder legítimo nas suas funções de coordenar as diferentes subpartes da organização e controlar o correto desempenho de papel, poder este que apoia-se num sistema de recompensa e punições. Nas palavras de Katz e Kahn (1978) "O ponto principal desta exposição é enfatizar a importância capital do poder legítimo na vida organizacional. A organização coordena e assegura o desempenho das pessoas em diferentes papéis, obtém correção e cumprimento e, quando necessário, executa mudança nos requisitos de papel, principalmente tornando a aceitação da influência em tais matérias parte de um papel e o exercício de tal influência parte de um outro. Dessa forma, certos tipos e canais de influência se tornam legítimos, e entre os papéis são estabelecidos certos relaciona-

mentos de poder legítimo ou autoridade. Finalmente, a legitimação de relacionamentos de poder é apoiada por um sistema de penalidades. Em certas organizações, estas são duras e óbvias, em outras, podem ser obscuras e ter aparência de retenção de recompensas. Em qualquer caso, o estabelecimento de comportamento legítimo e ilegítimo nas organizações pressupõe um sistema de penalidades. Não podemos conceber uma lei que não tenha estabelecido alguma consequência para os que a violam (ou uma vantagem para os que a obedecem)" (p.238).

Uma estrutura hierárquica de autoridade em forma piramidal é, então, implantada com o propósito primordial de reduzir os riscos de falha no desempenho. Temos assim o que Katz e Kahn (1978) denominaram de organização hierárquica em contraposição à organização democrática. Esta última possui as seguintes características:

- separação entre o poder executivo e o poder legislativo, isto é, "Usualmente o poder executivo nas organizações democráticas é distribuído de acordo com a estrutura piramidal de autoridade, a qual examinamos detalhadamente em nossa discussão de hierarquia. O poder legislativo, entretanto, demonstra uma distribuição diferente e é amplamente compartilhado pelos membros da organização" (p.245).
- poder de veto sobre uma determinada decisão, sendo este poder, na organização democrática, compartilhado pela assembléia dos membros que a constituem;
- base pela qual são determinadas a seleção, o direito adquirido e a demissão - especialmente para as principais posições executivas. O modelo democrático implica a decisão conjunta dos membros da organização sobre a entrada de novos elementos no sistema e as posições que ocuparão. Exemplificam com o caso de um presidente de uma organização, cujos membros são voluntários, que detém o ofício durante um prazo estipulado, é eleito por voto destes membros e está sujeito à destituição na mesma base.

As condições ambientais e organizacionais que favorecem a sobrevivência e eficiência do modelo hierárquico, são:

- a) quando as tarefas individuais são mínimas em requisitos criativos, de modo que a submissão à autoridade legítima é suficiente e não há necessidade de identificação com as metas organizacionais;
- b) quando as exigências do ambiente sobre a organização são claras e suas implicações óbvias, de modo que a informação é redundante e pode ser esbanjada, e a organização não precisa utilizar todos os recipientes e processadores de informação em potencial entre seus membros;
- c) quando a rapidez em tomada de decisão é um requisito de importância, de modo que cada nova pessoa envolvida no processo aumenta significativamente os custos e riscos organizacionais;
- d) quando as circunstâncias organizacionais se assemelham às do sistema fechado, com requisitos mínimos de mudança do meio (p.247).

As condições opostas que maximizam as vantagens da estrutura organizacional democrática, são: "quando a organização está aberta ao máximo às exigências do ambiente; e quando o ambiente está se modificando de modo que apresenta problemas difíceis e complexos de adaptação organizacional, de modo que se dá grande valor a receber e utilizar bem toda informação disponível relevante para tais mudanças e suas implicações. A organização democrática é particularmente vantajosa também quando a correção e a adequação de adaptações são mais cruciais do que a rapidez com que são tomadas as decisões para adaptação, e quando a natureza de papéis individuais envolve esforços criativos que solicitam amplo entendimento das funções organizacionais e das motivações que advêm da identificação da meta de uma pessoa com os alvos da organização" (p.247).

2.5.2 - Teoria Contingencial

Na abordagem teórica anterior observamos a preocupação com as influências do ambiente externo sobre a organização, como atestam os dois últimos parágrafos do item 2.5.1, segundo o enfoque de Katz e Kahn.

A teoria contingencial, como um prolongamento conceitual da teoria sistêmica, vem enfatizar o impacto das variáveis ambientais sobre a estrutura e o funcionamento da organização. Numerosas pesquisas atestaram as consequências de tecnologias variadas e ambientes mutáveis sobre os sistemas socialmente construídos. Chiavenato (1983) cita os seguintes estudos:

Lawrence e Lorsch preocuparam-se com as características que devem ter as empresas para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado.

A socióloga industrial inglesa Joan Woodward organizou uma pesquisa com o objetivo de verificar se os princípios de Administração propostos pelas várias teorias administrativas correlacionavam-se com o êxito do negócio quando postos em prática. Os resultados da investigação mostraram que há um imperativo tecnológico, pois é a tecnologia adotada pela empresa que determina a sua estrutura e o seu comportamento organizacional.

Burns e Stalker pesquisaram vinte indústrias para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Concluíram que existe um imperativo ambiental que faz com que as organizações possam ser subdivididas em dois grupos, quais sejam, organizações "mecanísticas" e "orgânicas", as primeiras mais apropriadas para operarem em ambientes relativamente estáveis, enquanto as segundas atuariam adequadamente em condições ambientais de mudança e inovação.

Os grandes desafios impostos na atualidade às organizações pelo ambiente mutante são, pois, objeto de estudo por parte dos teóricos desta escola.

Toffler (1983) aponta a reestruturação econômica mundial característica de uma nova ordem social, política e econômica que denomina de "Terceira Onda". Nesta transição para a era da "Terceira Onda" estão surgindo organizações produtivas com características inteiramente diversas daquelas encontradas em épocas anteriores.

Estas "novas" organizações, por exemplo, indústrias de eletrônica, computadores, informações, genética, aeroespacial, reciclagem ambiental, certos serviços, frente aos desafios ambientais necessitam de flexibilidade, agilidade, criatividade e inovação como requisitos para sua sobrevivência. A emergência dos novos produtos implica ainda, reestruturações no interior do processo de trabalho, pois a tarefa rotineira, repetitiva e fragmentada não é mais eficiente.

Modificam-se também as relações sociais nas organizações, por exemplo, no questionamento das relações hierárquicas e assimétricas, no estímulo à criatividade e não à obediência cega, na pressão por realização de trabalhos significativos e que propiciem alto nível de satisfação.

Em outra obra Toffler (1980) mostra a emergência de um trabalhador que aceitará maiores responsabilidades, compreenderá como o seu trabalho se combina com o dos outros, manejará tarefas cada vez maiores, deverá ter capacidade de se adaptar rapidamente a circunstâncias modificadas, e estar sensivelmente afinado com as pessoas à sua volta. A organização do futuro exigirá pessoas menos pré-programadas e mais criativas em oposição às empresas atuais que recompensam obediência, pontualidade e disposição para fazer tarefas repetitivas e maquinais. O trabalhador procurará significado em seu trabalho antes mesmo de pensar em recompensas materiais, exigirá maior participa

ção nas decisões e que seu trabalho seja socialmente responsável. Questionará a autoridade hierárquica e rachaduras ocorrerão no sistema de poder. Novas maneiras de organizar surgirão, por exemplo, organizações matriciais onde pessoas de categorias diferentes em aspectos como profissão, nível hierárquico que ocupam, experiência, etc., se reúnem em grupos "ad-hocráticos" (em oposição a burocráticos), temporários, fluidos e variáveis.

Quanto à contribuição da teoria contingencial ao tema em foco, podemos dizer que as condições ambientais e tecnológicas futuras, mas que já se fazem sentir no momento atual, exigirão das organizações agilidade, flexibilidade e disposição à reestruturação interna quando se fizer necessário.

Estas organizações dependerão cada vez mais de especialistas com sofisticado conhecimento para a tomada de decisão, quebrando-se assim o monopólio gerencial neste campo. O fluxo nas comunicações será cada vez mais em linha horizontal do que em linha vertical.

Estarão corroídas, portanto, as relações sociais que ora se estabelecem nas burocracias. Novas relações humanas emergirão, mais democráticas, transitórias, articuladas em razão de tarefas específicas e resultados concretos para a organização.

3 - Diretrizes e recomendações para a implantação de um modelo participativo nas organizações visando o incremento da produtividade

Iniciaremos este tópico pela definição dos termos participação direta e produtividade.

A participação direta consiste no poder decisório do empregado em questões situadas na esfera imediata de seu traba-

lho. Por exemplo, no planejamento de suas tarefas, na determinação de métodos e processos, criação ou aperfeiçoamento de máquinas e ferramentas, etc. (p.7).

Definiremos produtividade como as saídas úteis de um sistema sobre os custos dos recursos produtivos utilizados na elaboração destas saídas. Como recursos produtivos, citamos: máquinas e equipamentos, mão-de-obra, matéria-prima, "lay out", energia, métodos e processos, recursos gerenciais e tecnologia.

$$\text{Então, produtividade} = \frac{\text{saídas úteis}}{\text{custos dos recursos produtivos}}$$

Intervindo nos termos da equação, estão o tempo e a cultura organizacional (3).

A revisão da literatura nos mostrou que pode ser esperada alguma influência da participação nos termos da equação que resulte em aumento da produtividade, como por exemplo:

- melhoria na qualidade do desempenho individual e/ou grupal e envolvimento ativo no controle de qualidade do produto com conseqüente aumento das saídas úteis do sistema;
- aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho, racionalização dos métodos e processos (desburocratização), melhorias no "lay-out" com reduções substanciais de custos;
- relacionado ao item anterior, temos a contribuição do trabalhador para a inovação tecnológica da organização;
- menor resistência às mudanças;

(3) Definição fornecida pelo professor Nelson Jorge Leite no curso "As funções e atribuições básicas do supervisor" ministrado nas Centrais Elétricas do Norte do Brasil, Eletronorte.

- compartilhamento de valores e maior identificação dos objetivos individuais com as metas e objetivos organizacionais, levando o trabalhador a empenhar-se para o alcance destas metas;
- antecipação de problemas e redução de conflitos que de outra forma tornar-se-iam incontrolláveis trazendo como conseqüências o absenteísmo, rotatividade, boicotes e restrições à produção, greves, etc.

Muitas críticas são feitas à participação direta, tam bém denominada de gerência participativa (Mendonça, 1987).

Não pretendemos aqui analisá-las; afirmamos, contudo, nossa convicção como Bordenave (1986) de que a participação é um direito de ser humano e somos favoráveis a ela na medida em que possa repelir a relação mando-obediência e incentivar a reciprocidade das ações.

Ressaltamos também as conseqüências práticas da participação em termos de benefícios e resultados concretos que pode trazer para a organização, consumidores e usuários e para os próprios trabalhadores. Na reportagem "Apostando no respeito ao indivíduo" (Exame, nº 388, 28.10.87), encontramos, por exemplo, o relato de melhor atendimento ao usuário em empresas de serviço (hotelaria e saúde) advindo da implantação de programas de participação direta. Outras conseqüências positivas da gerência participativa mantêm-se consistentes através das pesquisas, ou seja, menor resistência à mudança e maior comprometimento dos em pregados com as decisões em que exerceram influência (Culligan, Deakins & Young, 1987; Katz & Kahn, 1978).

Queremos ressaltar, entretanto, que muitas vezes a gerência participativa é implantada por modismo ou cópia de mode los estrangeiros vistos como panacéia para os problemas organizacionais.

São descritas abaixo algumas dimensões a serem analisadas e consideradas antes da implantação de um modelo participativo:

a) Variáveis da organização

Estas variáveis incluem o tipo da organização, sua cultura, tecnologia, estrutura, produto, ambiente mais amplo em que se insere, etc.

Kanter (1983) assinala que modelos participativos terão maior probabilidade de sucesso em ambientes que denominou de "integrativos", onde predomina o respeito mútuo, cooperação e comunicação aberta. Obstáculos à participação serão encontrados onde o clima organizacional apresente predomínio de desconfiança, reserva e intriga. Segundo Braatz (1973) para a participação efetiva de todos os membros no processo decisório é necessária uma "socialização do conhecimento", ou nas palavras de Likert, uma socialização das fontes de informação. Num clima de confiança haverá maior probabilidade de que as pessoas coloquem à disposição de outras as informações de que dispõem, estimulando assim um contínuo fluxo de informação.

Cole (1987) apresenta três requisitos para que os sistemas de informação organizacionais sejam efetivos, ou seja, devem ser simples, tornem disponível a informação a todos os que dela precisam e a forneçam de maneira utilizável, especialmente para a identificação e solução de problemas. Comparando empresas japonesas e americanas, o autor constatou que nas empresas americanas os sistemas de informação são utilizados como poderosos mecanismos de controle para a distribuição de punições e recompensas, ao passo que nas japonesas os sistemas são utilizados muito mais visando a identificação de problemas e sua solução. O autor também verificou que nas empresas japonesas há maior confiança nos fluxos de informação ascendente do que nas americanas.

Outra variável de reconhecida importância diz respeito às recompensas extrínsecas e ao reconhecimento de que o sistema proverá aqueles engajados em processos participativos. Durante estágios iniciais a participação é recompensadora "per se", mas para a manutenção e permanência dos trabalhadores no processo, compensação e reconhecimento deverão ser formalizados por exemplo, em recompensas monetárias, tipo prêmios e participação nos lucros da empresa ou ascensão profissional.

b) Características individuais

É reconhecido que as pessoas diferem em interesse por determinados assuntos e problemas, bem como em sua motivação para participar. Kanter (1983) chama a atenção para as pressões sutis que são exercidas sobre os trabalhadores que por qualquer motivo não desejam participar em "grupos de trabalho", "comitês", "círculos de controle de qualidade", que ocorrem frequentemente fora do horário normal de trabalho e sem remuneração extra. Muitas vezes cai-se no paradoxo da "participação por imposição" e não por opção.

Pesquisas divulgadas nos meios de comunicação (por exemplo, a reportagem "Pesquisa indica que o peão brasileiro quer progredir" no Jornal do Brasil de 29.11.87), mostram interesse dos empregados em programas participativos, embora resultados opostos também sejam encontrados (Carrion, Apud Mendonça, 1987).

É de se supor maior demanda por participação da parte daqueles trabalhadores com nível educacional mais elevado e ocupantes de postos de trabalho que favorecem a autonomia e iniciativa dotando os indivíduos de habilidades que são requisitos à tomada de decisão, por exemplo, processamento de informação, avaliação de resultados e definição de estratégias de ação.

Tannembaum e Schmidt (1977) também apontaram as seguintes características já mencionadas: necessidade de liberdade

de, disposição para assumir responsabilidade pela tomada de decisão, sentimentos de segurança na incerteza, ou seja, capacidade de correr riscos, interesse no problema e sentimentos de sua importância e compreensão e identificação do problema com os objetivos da organização.

c) Variáveis gerenciais

Os gerentes e supervisores são peças chaves na implantação com sucesso de modelos participativos. Deverão ter suficiente preparo e habilidade para uma atuação de manutenção e direção do processo, fixando as linhas de ação e os limites ao mesmo. Deverão estar predispostos a repartir poder e informações com os demais membros da organização, caso contrário o processo estará fadado ao fracasso.

Outros fatores de ordem gerencial a serem considerados, são: sistema de valores e premissas que são mantidos, favorecedor ou não, da maior participação do empregado; confiança na capacidade dos subordinados em resolução de problemas; crença no incremento da qualidade da decisão, caso maior número de pessoas seja envolvida no processo; existência ou não de pressões de tempo; o problema, sua natureza e complexidade; risco envolvido na situação.

d) Participação grupal

Quando a participação direta é exercida via trabalho em equipe e não individualmente, algumas condições facilitadoras do processo deverão ser observadas, caso contrário o sistema participativo poderá fracassar.

Kanter (1983) chama atenção para o mito de que o trabalho grupal necessariamente propicia oportunidades iguais de participação a todos os seus membros e implique repartição automática de poder e influência entre os integrantes.

No pequeno grupo podem subsistir relações tão ou mais autoritárias do que aquelas vigentes no ambiente organizacional mais amplo.

As desigualdades podem advir de:

- pessoas com maiores informações do que outras nos assuntos tratados;
- diferentes características pessoais, tais como, atratividade, habilidade verbal, status fora do grupo, classe social, sexo, raça, capacidade persuasiva, etc.;
- politicagem interna, isto é, formação de subgrupos que lutam internamente segundo interesses e objetivos próprios;
- desconfianças, tensões e conflitos não resolvidos entre os participantes que podem dar origem a rupturas irremediáveis;
- ao contrário, coesão excessiva intragrupal, formação de "panelinhas" com pouca abertura a outros segmentos da organização.

Portanto, algumas condições são pré-requisito e necessitam ser trabalhadas e desenvolvidas nos indivíduos para a otimização do trabalho em grupo, quais sejam:

- habilidade de ouvir;
- habilidade de dar e receber feedback;
- senso de cooperação e respeito ao outro;
- tratamento objetivo do conflito;
- habilidade de negociação;
- expressão clara do pensamento;
- análise crítica, isto é, sua utilização como um poderoso processo de aprendizagem a partir da experiência (Blake & Mouton, 1976);
- assunção consciente de riscos;
- senso de responsabilidade por resultados (Freire, Ferreira e Dutra, 1984).

4. Conclusões

Novos tempos parecem estar surgindo para a administração de recursos humanos nas organizações. A transição para a democracia e as mudanças econômica, social e política que se processam na sociedade, indicam a possibilidade de novas relações entre capital e trabalho, embora barreiras devam ser superadas, por exemplo, aquelas de cunho cultural (Da Matta, 1987; Silva, 1987) e comportamental.

Existe alguma evidência de transformações na mentalidade do empresariado brasileiro principalmente entre a nova geração (Exame, nº 383, 19.08.87). Por outro lado, assiste-se a amplas mobilizações de alguns segmentos trabalhistas em esquemas participativos indiretos, por exemplo, a participação sindical.

Em relação à participação direta várias linhas de pesquisa estão disponíveis aos que se interessam pelo tema, ou seja, em que tipo de organização modelos de participação vêm sendo implantados, de que maneira o potencial humano em termos de criatividade, capacidade inovadora, conhecimento e experiência acumulados pode ser aproveitado, quais as forças restritivas e impulsoras da participação e quais as conseqüências trazidas para a organização, trabalhadores e consumidores/usuários.

Finalizando, gostaríamos de distinguir entre os conceitos "participação" e "participatite". Participação não significa "todos a todo o momento estarem a decidir tudo" (síndrome da participatite). Algumas decisões serão tomadas em caráter unilateral e só deverá ser chamado a contribuir para a solução de um problema na organização quem de fato tiver o que dizer, acrescentar e somar independente da sua posição na estrutura hierárquica.

B I B L I O G R A F I A

- Argyris, C. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975.
- Bavelas, A. Liderança: o homem e a função in O comportamento humano na empresa: uma antologia, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.), 3ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. Crítica. Rio de Janeiro, Incisa, 1976.
- Bordenave, J. E. D. O que é participação. 4ª ed. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- Braatz, R. A validade da gerência participativa na cultura latina. Revista de Administração Pública, 7 (4) : 71-96, 1973.
- Chiavenato, I. Introdução à teoria geral da administração. 3ª ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- Cole, R. E. Informação dirigida para um desempenho competitivo. Exame, 29.04.87.
- Crozier, M. A sociedade bloqueada. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1983.
- Culligan, M. J., Deakins, C. S. & Young, A. H. Administração de volta às origens: a arte perdida da liderança. Exame, nº 382-A, 1987.
- DaMatta, R. A cultura brasileira e a administração de RH-

que interação fazer. Tendências do trabalho, 4-6 ,
julho, 1987.

- Etzioni, A. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira ,
1967.
- Fayol, Henri. Administração industrial e geral. 8^a ed.
São Paulo, Atlas, 1970.
- Fonseca, J. L. O Círculo de Controle de Qualidade: um es
forço de modelo participativo. Revista de Administra-
ção de Empresas, 24 (4): 23-29, 1984.
- Freire, G. V., Ferreira, M. R. & Dutra, M. L. da S. Ações
de desenvolvimento de recursos humanos; um exercício
de participação. Brasília, EBTU, 1984.
- French, J. R. P. & Raven, B. As bases do poder social in
Dinâmica de grupo, Dorwin Cartwright e Alvin Zander
(orgs.). São Paulo, EPU & EDUSP, 1975.
- Freyssenet, M. & Hirata, H. S. Mudanças tecnológicas e par
ticipação dos trabalhadores: os Círculos de Controle
de Qualidade no Japão. Revista de Administração de Em-
presas, 25 (3): 5-21, 1985.
- Henderson, L. T., Whitehead, T. N. & Mayo, E. Los efectos
del ambiente social in Ensayos sobre la ciencia de la
administración, Luther Halsey Gulick (org.). San Jose,
Instituto Centroamericano de Administración Pública ,
1970.
- Hesketh, J. L. & Hesketh, M. A. Tomada de decisão geren-
cial: determinantes psicológicos. Executivo, nº 30 ,
15-21, 1982.

- Kanter, R. M. The change masters. New York, Simon & Schuster, 1983.
- Katz, D. & Kahn, R. L. Psicologia social das organizações. 2^a ed. São Paulo, Atlas, 1978.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo, Atlas, 1985.
- Likert, R. Novos padrões de administração. 2^a ed. São Paulo, Pioneira, 1973.
- Lodi, J. B. História da administração. 4^a ed. São Paulo, Pioneira, 1976.
- Maslow, A. H. Uma teoria da motivação humana in O comportamento humano na empresa: uma antologia, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.), 3^a ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.
- McGregor, D. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- Melo, M. C. de O. L. Processos de participação como meios não-institucionais de regulação de conflitos. Revista de Administração de Empresas, 24 (4): 11-18, 1984.
- Mendonça, L. C. Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo, Atlas, 1987.
- Mendonça, L. E. C. Participação na empresa: uma introdução às suas formas. Revista de Administração Pública, 19 (4): 50-59, 1985.
- Motta, F. C. P. A co-gestão alemã: as conciliações do in

conciliável. Revista de Administração de Empresas, 23 (1): 23-36, 1983.

- Motta, F. C. P. Teoria geral da administração: uma introdução. 11^a ed. São Paulo, Pioneira, 1984.
- Motta, P. R. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. Revista de Administração Pública, 15 (3): 54-70, 1981 (a).
- Motta, P. R. Participação na gerência: uma perspectiva comparada. Revista de Administração Pública, 15 (4): 4-33, 1981 (b).
- Nascimento, K. O executivo na organização: papéis e funções essenciais. Rio de Janeiro, Incisa, 1976.
- Ramos, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. Revista de Administração Pública, 18 (2): 3-12, 1984.
- Salomon, D. V. Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico. 5^a ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1977.
- Seminário nacional de produtividade, 1, 1977: ANAIS. Rio de Janeiro, CEBRAE, 1977.
- Silva, P. V. Centralização: ainda uma variável conspícua na sociedade brasileira. Revista de Administração Pública, 21 (2): 92-104, 1987.
- Venosa, R. Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional? Revista de Administração Pública, 8 (4): 80-102, 1974.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. Como escolher um padrão

de liderança in O comportamento humano na empresa: uma antologia, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.), 3^a ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.

- Taylor, F. W. Princípios de administração científica. 6^a ed. São Paulo, Atlas, 1966.
- Toffler, A. A terceira onda. 14^a ed. Rio de Janeiro, Record, 1980.
- Previsões e premissas. Rio de Janeiro, Record, 1983.
- Tragtenberg, M. Burocracia e ideologia, São Paulo, Ática, 1974.
- Wahrlich, B. M. de S. Uma análise das teorias de organização. 4^a ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.
- White, R. & Lippitt, R. Comportamento do líder e reação dos membros em três "climas sociais" in Dinâmica de grupo, Dorwin Cartwright e Alvin Zander (orgs.). São Paulo, EPU & EDUSP, 1975.

Série Cadernos EBAP

- 01 - FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE
- 1980.

Bianor Scelza Cavalcanti

- 02 - EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO
1980

Ana Maria Campos

- 03 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIA SOBRE
A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL - 1980.

Paulo Roberto Motta

- 04 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - 1980

Luciano Zajdsznajder

- 05 - A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PA-
RA A PESQUISA "GASTO PÚBLICO EM SAÚDE" - 1980.

Equipe PROASA

- 06 - EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E PERSPEC-
TIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES SOBRE O CA-
SO BRASILEIRO - 1980.

Armando Moreira da Cunha

- 07 - PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PAR-
TICIPATIVO - 1981

Héctor Atilio Possiese

- 08 - A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPA-
ÇÃO INDIRETA - 1981.

Paulo Roberto Motta

- 09 - PARTICIPAÇÃO NA GERÊNCIA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA - 1981.

Paulo Roberto Motta

- 10 - O RITUAL DA DESBUROCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS DRAMÁTICO E REPRESENTAÇÕES - 1981.
Maria Eliana Labra
- 11 - ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO ATRAVÉS DE SERVIÇOS CONTRATADOS - 1981.
Valéria de Souza
- 12 - MINHA DÍVIDA A LORD KEYNES - 1982
Alberto Guerreiro Ramos
- 13 - UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982
Antônio de Pádua Fraga
- 14 - REPARTINDO TAREFAS E RESPONSABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: ALGUNS DILEMAS ENFRENTADOS PELA GERÊNCIA - 1982.
Anna Maria Campos
- 15 - AS DISFUNÇÕES DO PROGRAMA NACIONAL DO ALCOOL EM DECORRÊNCIA DA EXCESSIVA ÊNFASE NA CANA-DE-AÇÚCAR - 1982.
Fátima Bayma de Oliveira
- 16 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM SANITARISTA 1982.
Franz Rulli Costa
- 17 - O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER - 1982
Clóvis Abreu Vieira
Frederico Lustosa da Costa
Lázaro Oliveira Barbosa
- 18 - FJNSOCIAL: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA GOVERNAMENTAL - 1983.
Paulo Emílio Matos Martins
- 19 - AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL - 1983
Paulo Roberto Motta

- 20 - REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TECNIFICAÇÃO DA MEDICINA NO BRASIL - 1983.
Paulo Ricardo da Silva Maia
- 21 - A CO-GESTÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER: UMA ANÁLISE ADMINISTRATIVA - 1983.
Paulo Roberto Motta
- 22 - O SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETÚLIO VARGAS - 1983.
Lucival José Siqueira Costa
- 23 - PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM - 1983
Luciano Zajdsznajder
- 24 - A INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE - 1983.
José Osmir Fiorelli
- 25 - ANÁLISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES: CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS - 1983.
Armando Bergamini de Abreu
- 26 - ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO - 1983.
Samuel Levy
- 27 - O PROGRAMA DE ESTUDOS PROSPECTIVOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL DA TECNOLOGIA. UMA PROPOSTA INSTITUCIONAL - 1983.
Samuel Levy
- 28 - PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO E ABERTURA À APRENDIZAGEM - 1983.
Anna Maria Campos
- 29 - INVESTIGAÇÕES DE CIÊNCIAS SOCIAIS EM SAÚDE NO BRASIL - 1984
Sonia Maria Fleury Teixeira

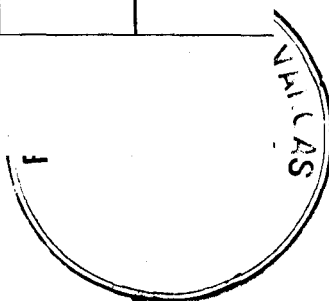
- 30 - A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS DECISÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 1984.
Luis Carvalheira de Mendonça
- 31 - ATENÇÃO PRIMÁRIA A SAÚDE - RETROCESSO OU NOVOS RUMOS PARA A MODERNIZAÇÃO DO SERVIÇO? - 1984.
Cleisi Heisler Neves
- 32 - FAMERJ VERSUS BNH: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MOVIMENTOS SOCIAIS URBANOS - 1985.
Araci Machado
Silvia Porto
Sylvia Constant Vergara
- 33 - A RELAÇÃO ESTADO E TRABALHADORES URBANOS NO BRASIL - 1985.
Carlos E. Rodrigues López
Carmem Lúcia L. Veloso de Castro
Maria Elide Bortoletto
- 34 - NOTAS SOBRE A RELEVÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UM NOVO TEXTO CONSTITUCIONAL PARA A EFETIVIDADE DA DEMOCRACIA NO BRASIL 1986.
José Martins da Silva
- 35 - ADMINISTRAÇÃO DA POLÍTICA INDUSTRIAL NO BRASIL (RELATÓRIO FINAL) - 1987.
Bianor Scelza Cavalcanti
Jorge Vianna Monteiro
José Cezar Castanhar
- 36 - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: PROPOSTAS ALTERNATIVAS PARA O ESTADO LATINO AMERICANO - 1987.
Paulo Roberto Motta.
- 37 - RAZÃO E INTUIÇÃO: RECUPERANDO O ILÓGICO NA TEORIA DA DECISÃO GERENCIAL - JUN - 1988
Paulo Roberto Motta

000051940



BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

[illegible]

Título: Participação direta do empregado no processo



33106

N° Pat.:224/89