

Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional?

ROBERTO VENOSA *

1. *Introdução*; 2. *A teoria da administração participativa*; 3. *Definição do problema*; 4. *Hipótese de trabalho*;
5. *Detalhamento da hipótese*; 6. *Condução da pesquisa*.

1. Introdução

A administração participativa tem-se tornado cada vez mais um assunto de constantes debates, sobre o qual aumenta o interesse de vários teóricos de organização. A administração participativa tem sido experimentada com relativo grau de sucesso em países tais como Suécia, Iugoslávia, Inglaterra, Polônia e até nos Estados Unidos. O sucesso dos experimentos e o entusiasmo de certos núcleos acadêmicos motivou a divulgação ilimitada do “modelo” e a prescrição de “participação” como o remédio para os males da gerência, negligenciando-se ao mesmo tempo, intencionalmente ou não, as tentativas fracassadas e deixando-se de analisar as condições de sucesso e fracasso.

Este trabalho procura sugerir que qualquer pressuposto simplista como, diga-se de passagem, vem-se tornando bastante usual em teoria administrativa, é infundado e, também, que a simples circunstância de “colocar” pessoas “juntas” não as fará participar.

* Professor assistente do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de S. Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

Esta pesquisa foi conduzida entre os alunos de administração de empresas — nível de pós-graduação — da Universidade de Pittsburgh e procurou testar até que ponto pessoas expostas a aulas, palestras, conferências, livros e artigos que discutem vantagens da participação, bem como expostas à prática de participação, estão realmente orientadas para uma administração participativa.

2. A teoria da administração participativa

Administração participativa pressupõe que todas as pessoas afetadas por uma determinada decisão devam, de algum modo, estar envolvidas no processo decisório. Administração participativa é um complexo multifacetado no qual os seguintes aspectos devem ser levados em consideração:

- a) a estrutura organizacional;
- b) a dinâmica interna dos processos decisórios;
- c) as variáveis psicossociais que afetam o comportamento dos participantes.

Seria desnecessário acrescentar que os aspectos supracitados se aplicam às organizações como um todo; portanto, para a discussão de como estes aspectos influem na administração e, em particular, em participação na administração, devemos iniciar pela discussão do que os diferentes autores entendem por participação em administração.

McGregor¹ define *participação* como,

“basicamente criar oportunidades para que pessoas influam em decisões que as afetem. Esta influência pode variar de ‘quase-nada’ até ‘total’... participação é um caso especial de delegação no qual o subordinado ganha maior controle, maior liberdade de escolha. O termo participação encontra-se usualmente aplicado aos casos em que o subordinado aumenta sua influência em assuntos da alçada do seu superior”.

Outra definição típica de *participação* é de Sawtell:²

“(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.”

¹ McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960. p. 126-30.

² Sawtell, R. *Sharing our industrial future?* London, The Industrial Society, 1968. p. 1.

Uma terceira definição de *participação*, de Lammers,³ propõe:

“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.”

Pode-se observar contudo, que, embora as definições acima re-
flictam diferentes abordagens com vistas ao que se entende por participação, todas elas são limitadas quanto ao seu alcance e obscurecem ou restringem de certo modo o conceito mais amplo de participação como forma legítima da influência de indivíduos sobre decisões que afetam suas vidas. Pode-se mesmo dizer que as três definições citadas representam a síntese de diferentes correntes de pensamento; todas elas, no entanto, entendem participação como participação parcial e não plena. Carole Pateman⁴ esclarece bem este ponto quando oferece uma definição de participação plena como o processo pelo qual cada indivíduo, parte de um corpo decisório, tem o mesmo poder para influir na decisão final.

A primeira vista, a definição de Pateman sobre participação parece coberta pelo véu do pensamento liberal; no entanto, quando analisando o que se entende por “democracia industrial”, percebe-se que a ênfase é outra, bem distante da etérea doutrina liberal:

“O importante, a respeito de participação, é que envolve modificação radical da estrutura ortodoxa de autoridade; ou seja, envolve uma reconfiguração do processo pelo qual a tomada de decisão é prerrogativa da gerência e no qual os trabalhadores não tomam parte.”⁵

O destaque dado por Pateman, a meu ver, faltou nas demais definições de participação.

Seguindo-se o raciocínio de Pateman, participação abrange:

- a) o nível micro, no qual as decisões são abertas a todos aqueles que participem das atividades, quer elas sejam ocupacionais, sociais, econômicas, etc;
- b) o nível macro, no qual participação pode ser entendida como o esforço grupal de vários subconjuntos (sindicatos, organizações patronais, instituições assistenciais, etc).⁶

³ Lammers, C. J. Power and participation in decision-making in formal organizations. *American Journal of Sociology*, v. 73, nº 2, p. 205, 1967.

⁴ Pateman, C. *Participation and democratic theory*. London, Cambridge University Press, 1970. p. 71.

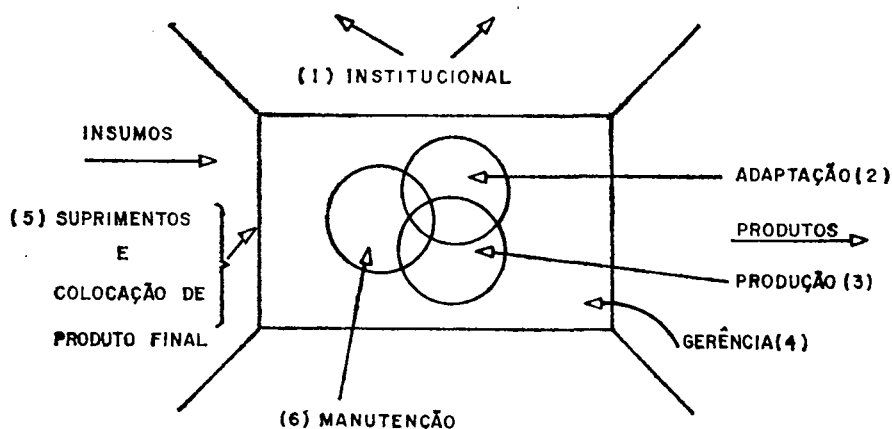
⁵ Idem. p. 67-84.

⁶ International Labor Office. *Employers and workers participation in planning*. Genebra, ILO, 1971. p. 5.

Evidentemente, *a* pode ser entendido como reflexo de uma experiência (as democracias participativas ou autogestões) e *b* como o reflexo de outra experiência (pluralismo político). Neste caso, é necessário separar-se *a* de *b*, pois *a* se insere num contexto sociopolítico bem diferente, onde a principal característica é a inovação organizacional, enquanto *b* traduz um pensamento que lentamente se esvazia.

Um diagrama poderá, talvez, elucidar um pouco mais. Na tão em voga visão sistêmica, as organizações podem ser entendidas como um conjunto de insumos, produtos e seis subsistemas:

Figura 1



Fonte: Baseado em esquema preparado pelo Prof. Pedro Celidonio Gomes dos Reis e transformado em material didático na EAESP.

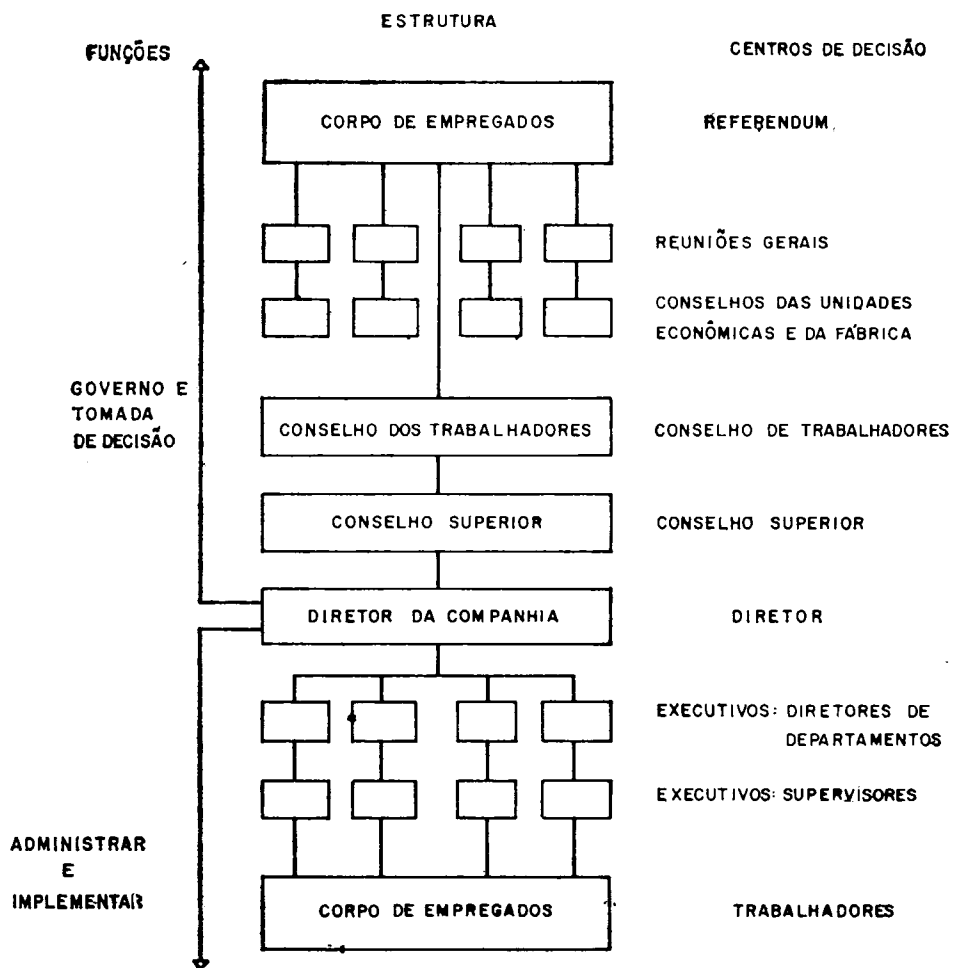
Numa estrutura participativa, todos os seis subsistemas devem tomar parte na definição dos insumos necessários e dos produtos finais a serem atingidos, isto é, todos os subsistemas e não só o gerencial e o institucional (por "influência" sobre o gerencial) devem ser partes integrantes do processo em que se tomam decisões sobre os insumos e produtos finais.

Talvez uma parada estratégica neste momento seja necessária para esclarecer que a definição de administração participativa não é uma utopia moderna. Na verdade, as discussões sobre o que se entende por participação em administração iniciaram-se na célebre experiência de Hawthorne.⁷ W. L. Warner, da Universidade de Chicago, e um dos pesquisadores de Hawthorne, defendeu a hipótese de que a quebra na hierarquia das oportunidades de participar teve um impacto no *status* dos operários e na definição

⁷ Mouzelis, N. *Organization and bureaucracy — an analysis of modern theories*. Chicago, Ill., Aldine Publishing Company, 1969. p. 97-112.

de suas funções.⁸ Hoje em dia, alguns cientistas sociais vão mais além e asseguram que a ausência de hierarquia determinou os resultados obtidos por Elton Mayo e outros.⁹

Figura 2
Organograma típico



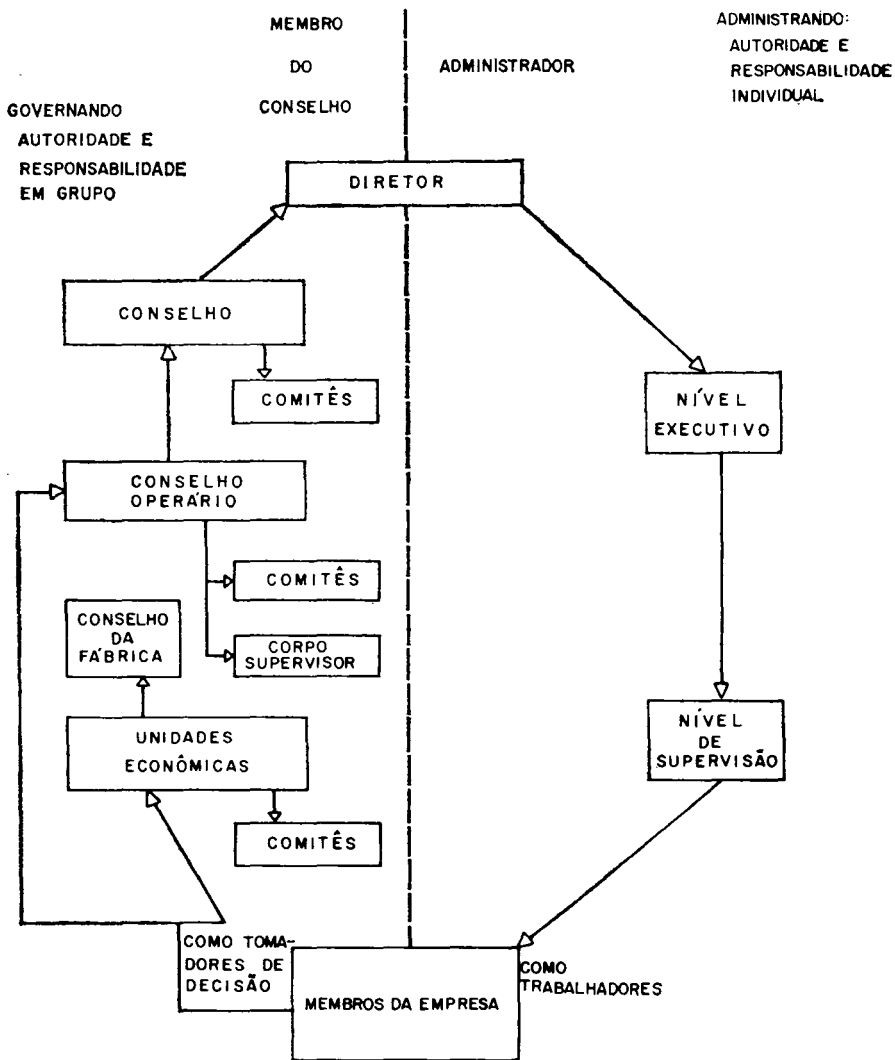
Fonte: Adizes, I. *Industrial democracy: Yugoslav style*. New York, The Free Press, 1971. p. 34.

⁸ Warner, W. L. & Low, J. O. *The social system of the modern factory*. New Haven, 1947.

⁹ Blumberg, P. *Industrial democracy: the sociology of participation*. London, Constable, 1968.

¹⁰ French J. P. R., Israel, J. & As, D. An experimentation participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, London, Tavistock Publications, v. 13, p. 13-9, 1960-61.

Fluxo de autoridade é tipo de responsabilidade



Fonte: Adizes, I. *Industrial democracy: Yugoslav style*. New York, The Free Press, 1971. p. 45.

¹⁰ French J. P. R., Israel, J. & As, D. An experimentation participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, London, Tavistock Publications, v. 13, p. 13-9, 1960-61.

Nas figuras 1 e 2 pode-se ver o organograma e o fluxo de autoridade típicos de uma indústria iugoslava.

O "sucesso" do esquema participativo foi aferido por alguns cientistas sociais através do aumento da eficiência econômica das empresas, o que os levou a concluir que, por ser participação industrial "apolítica", esta poderia ser implementada sob qualquer ideologia política.¹¹

Não tardou muito para que participação, autogestão e democracia industrial fossem propostos como a receita para os países em desenvolvimento.¹²

O entusiasmo da descoberta foi balanceado pelos resultados de estudos recentes que constataram graus diferentes de influência no processo decisório.¹³ Os caminhos que estão sendo seguidos nas pesquisas dentro deste campo obedecem às seguintes orientações:

1. persistir na ideologia participativa;
2. identificar as causas dos graus diferentes de participação (diferentes graus de influência em decisões).

Com relação ao item 2, alguns *scholars* investigam possíveis razões políticas (obsolescência da *praxis*) para as aparentes falhas do modelo.¹⁴ Neste sentido, somos mais incisivos; acreditamos que, para que o modelo seja eficaz, participação não pode ser circunscrita ao setor industrial. Se quiserem pessoas orientadas para participar, elas devem ser criadas em estruturas participativas (hospitais, escolas, companhias de serviço público, etc). Participação limitada a um setor só (o industrial) transformará, a médio prazo, toda teoria participativa em panacéia acadêmica.

3. Definição do problema

A maneira como um indivíduo percebe organizações é uma consequência direta de seu processo de socialização, o qual determina normas de comportamento. Estas normas, por sua vez, serão ajustadas à sua exposição organizacional posterior.

As organizações, na maioria das vezes, são percebidas como estruturas hierárquicas. Cabe acrescentar que esta hierarquia não se limita às funções executivas, mas abrange os processos decisó-

¹¹ Adizes, I. *Industrial democracy: Yugoslav style*. New York, The Free Press, 1971.

¹² Vanek, J. *The participatory economy: an evolutionary hypothesis and a strategy for development*. New York, Ithaca, Cornell University Press, 1971.

¹³ Tannenbaum, A. *Control in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1968.

¹⁴ Dunn, W. Ideology and organization in socialist Yugoslavia: modernization and the obsolescence of praxis. *Journal of Comparative Administration*, Dec., 1972.

rios e de comunicação da maneira mais ampla possível. As pessoas, em suma, nascem e desenvolvem-se em ambientes essencialmente hierárquicos; portanto, elas percebem organizações como entidades hierárquicas. Neste caso, mantendo-se esta visão organizacional, participação plena, como foi entendida neste artigo, dificilmente será atingida nas formas organizacionais existentes.

4. Hipótese de trabalho

Neste artigo, investigaremos o seguinte: "Não existe correlação entre conteúdo de uma decisão e hierarquia organizacional." (*H₀*)

5. Detalhamento da hipótese

Em outras palavras, estamos afirmando na nossa hipótese de trabalho (*H₀*) que os membros de uma organização exercem influência no processo decisório, independentemente: 1 do nível hierárquico em que eles se encontram na organização e 2 do conteúdo das decisões.

Por nível hierárquico entende-se a posição ocupada por um indivíduo na estrutura (pirâmide) organizacional.

Por conteúdo das decisões entende-se sua abrangência organizacional, ou seja, quantos subconjuntos são afetados por uma decisão. Assim, a tradição organizacional estabelece que 1 "condições de trabalho" se referem às condições específicas em que é realizado um determinado trabalho (luz, calor, umidade, ruído, esforço físico, esforço intelectual, etc); 2 padrões de trabalho referem-se aos tempos-padrão para desempenho de determinadas funções e as maneiras como estas funções devem ser desempenhadas; 3 educação e treinamento referem-se aos processos de ajustamento dos indivíduos aos cargos e aos requisitos de promoção e acesso; 4 relocação da fábrica refere-se às decisões que envolvem mudanças de seções, maquinarias e até da fábrica como um todo; 5 política da companhia refere-se às decisões de tipos de produtos, estratégia de mercado, política de salários, política de despesas, investimento e estocagem, etc.

Nossa hipótese complementar (*H_a*) é "existe dependência entre nível hierárquico e conteúdo de decisão".

A rejeição de *H₀* implicaria em não se poder aceitar que o grau de influência no processo decisório seja independente do nível hierárquico do indivíduo na organização o que, como já afirmamos, transforma participação plena em um conceito abstrato sem correspondente situação concreta.

6. Condução da pesquisa

Foi selecionada uma amostra de estudantes de administração de empresas da Universidade de Pittsburgh.

Esta amostra continha estudantes de dois grupos básicos:
diurnos — sem experiência administrativa;
noturnos — com alguma experiência administrativa.

O questionário usado continha quatro seções distintas:

I — Dados pessoais

II — Perguntas que refletiam:

a) ter o respondente sido (ou não) exposto a teorias ou práticas de participação em administração;

b) o que o respondente entendia como administração participativa:

1. receber informações sobre decisões que afetem sua vida;
2. fornecer informações em decisões que afetem sua vida;
3. ter poder para influir, de algum modo, nas decisões que afetam sua vida.

III — O respondente assinalava, *baseado em sua experiência*, quanta influência cada nível hierárquico tinha em cada uma das seguintes decisões:

- condições de trabalho;
- estabelecimento de padrões de trabalho;
- educação e treinamento;
- relocação das fábricas;
- política da companhia.

O respondente preenchia o quadro abaixo para cada uma das decisões.

Tipo de decisão:

Figura 4

Hierarquia organizacional	Nível de influência			
	(1) nenhum	(2) pouco	(3) grande	(4) muito grande
Diretoria				
Alto escalão gerencial				
Gerência média				
Supervisores				
Trabalhadores especializados				
Trabalhadores não especializados				

IV — Repetia-se o item III, somente que a pergunta agora era: *Na sua opinião*, quanta influência deveria ter cada um dos níveis hierárquicos em cada tipo de decisão?

Dos respondentes, foram selecionados *somente* aqueles que responderam *SIM* ao item II-a e escolheram a alternativa 3 no item II-b. Desta maneira, nossa amostra possuía agora somente pessoas com algum conhecimento e/ou prática de participação e cujo entendimento do que seja participação coincidia com a definição de participação plena.

Resultados

Distribuição da amostra (dados pessoais: I)

O respondente típico desta amostra:

1. tinha tido alguma exposição teórica e/ou prática à participação em administração;
2. definia participação como participação plena;
3. tinha menos de 30 anos;
4. homem;
5. americano (EUA);
6. professava alguma religião;
7. com grau universitário;
8. graduado depois de 1965;
9. menos de seis anos de experiência de trabalho;
10. menos de três anos de experiência de chefia.

Resultados da seção III

Os resultados da seção III encontram-se nas tabelas A e C.

Na tabela A, em cada cela encontram-se os valores médios que são as médias ponderadas (baseadas num escala de 5 pontos, 0 — 4) das influências percebidas de um determinado nível hierárquico numa determinada decisão.

Na tabela C, encontram-se, em cada cela, dois valores:

1. sem parênteses (as freqüências ocorridas, total ponderado baseado numa escala de 5 pontos);
2. entre parênteses (as freqüências esperadas calculadas).

Resultados da seção IV

Os resultados de seção IV encontram-se nas tabelas B e D. Basicamente, o método usado na seção IV foi o mesmo da seção III; assim, a tabela B da seção IV corresponde à tabela A da seção III e a tabela D da seção IV corresponde à tabela C da seção III. Na seção III mediram-se influências percebidas; na seção IV, mediram-se influências desejadas.

Influência percebida *
Tabela A

Hierarquia \ Tipo de decisão	Condições de trabalho	Estabelecimento de padrões de trabalho	Educação e treinamento	Relocação da fábrica	Políticas da companhia
Diretoria	1,73	1,11	1,46	3,04	3,04
Alto escalão gerencial	2,48	2,20	2,51	3,37	3,51
Gerência média	2,77	3,04	2,71	1,73	2,24
Supervisores	2,60	2,86	2,56	0,76	1,22
Trabalhadores especializados	1,86	1,69	1,15	0,36	0,47
Trabalhadores não-especializados	1,17	1,00	0,53	0,13	0,29

* Baseada em escala de 5 pontos.

Tabela B
Influência desejada *

Hierarquia \ Tipo de decisão	Condições de trabalho	Estabelecimento de padrões de trabalho	Educação e treinamento	Relocação da fábrica	Políticas da companhia
Diretoria	1,60	1,26	1,53	2,93	2,97
Alto escalão gerencial	2,37	2,04	2,33	3,42	3,28
Gerência média	2,80	2,95	2,86	2,82	2,80
Supervisores	3,02	3,06	2,97	1,77	1,57
Trabalhadores especializados	2,66	2,57	2,46	1,31	1,57
Trabalhadores não-especializados	2,48	2,28	2,08	1,26	1,42

* Baseada em escala de 5 pontos.

Influência percebida
Tabela C

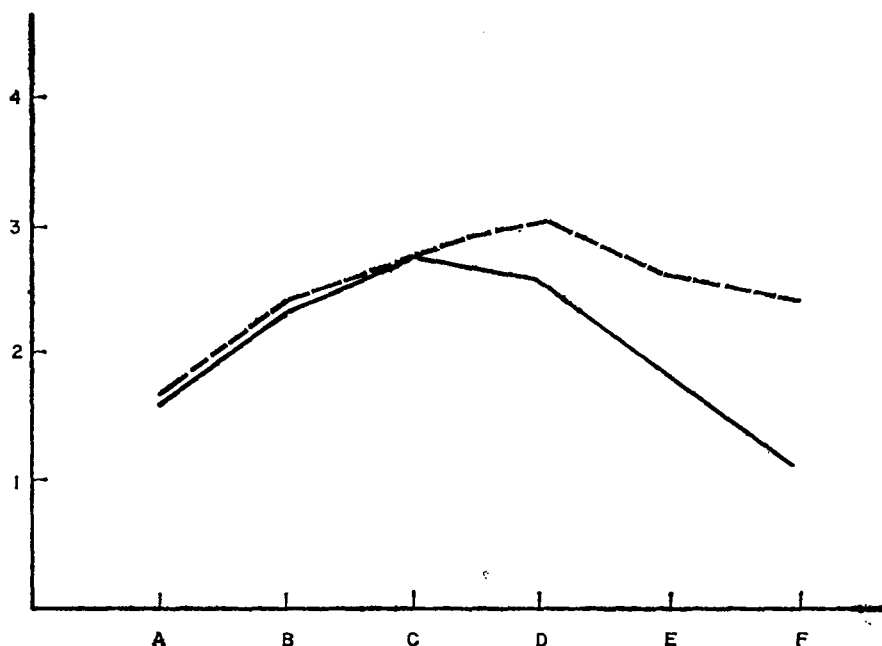
Hierarquia \ Tipo de decisão	Condições de trabalho	Estabelecimento de padrões de trabalho	Educação e treinamento	Relocação da fábrica	Políticas da companhia	Total
Diretoria	78 (106)	50 (100)	66 (92)	137 (79)	137 (90)	468
Alto escalão gerencial	112 (144)	99 (135)	113 (124)	152 (107)	158 (123)	634
Gerência média	125 (127)	137 (120)	122 (110)	78 (95)	101 (109)	563
Supervisores	119 (102)	129 (96)	115 (88)	34 (76)	55 (87)	452
Trabalhadores especializados	84 (56)	76 (53)	52 (49)	16 (42)	21 (48)	249
Trabalhadores não-especializados	53 (32)	45 (30)	24 (27)	6 (24)	13 (27)	141
Total	571	536	492	423	485	2507

Tabela D
Influência desejada

Hierarquia \ Tipo de decisão	Condições de trabalho	Estabelecimento de padrões de trabalho	Educação e treinamento	Relocação da fábrica	Políticas da companhia	Total
Diretoria	72 (97)	57 (92)	69 (93)	132 (88)	134 (93)	464
Alto escalão gerencial	107 (127)	192 (120)	105 (121)	154 (115)	148 (122)	606
Gerência média	126 (134)	133 (127)	129 (128)	127 (122)	126 (129)	641
Supervisores	136 (124)	138 (117)	134 (118)	80 (112)	104 (119)	592
Trabalhadores especializados	120 (100)	116 (94)	111 (95)	59 (90)	71 (96)	477
Trabalhadores não-especializados	112 (89)	103 (85)	94 (86)	57 (81)	64 (86)	430
Total	673	639	642	609	647	3210

Distribuição gráfica dos resultados por tipo de decisão

Gráfico 1
Condições de trabalho



CURVA TRACEJADA - INFLUÊNCIA DESEJADA

CURVA CONTÍNUA - INFLUÊNCIA PERCEBIDA

A - DIRETORIA

B - ALTO ESCALÃO GERENCIAL

C - GERÊNCIA MÉDIA

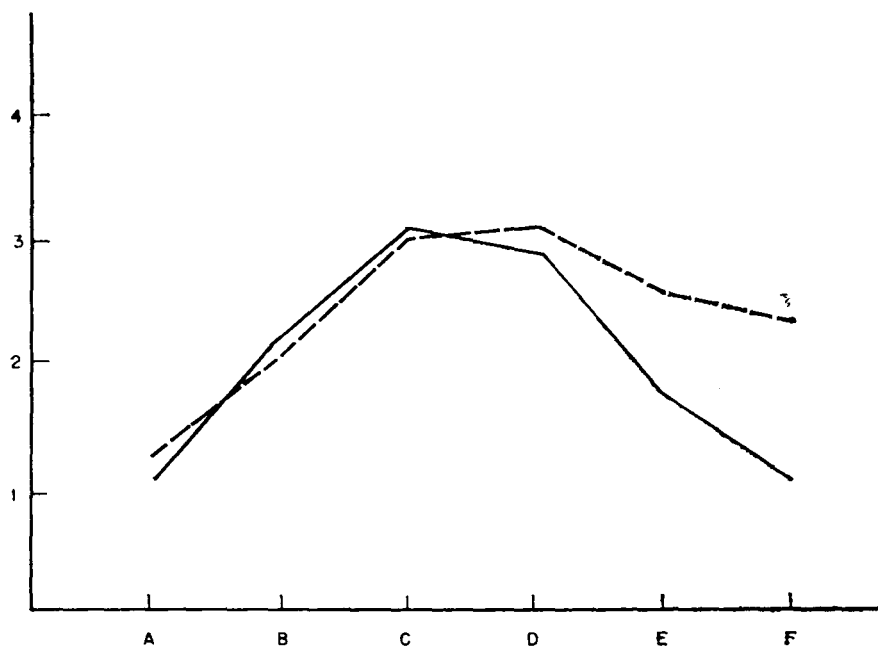
D - SUPERVISORES

E - TRABALHADORES ESPECIALIZADOS

F - TRABALHADORES NÃO ESPECIALIZADOS

OBS.: Para os gráficos, foram utilizados os dados das tabelas A e B.

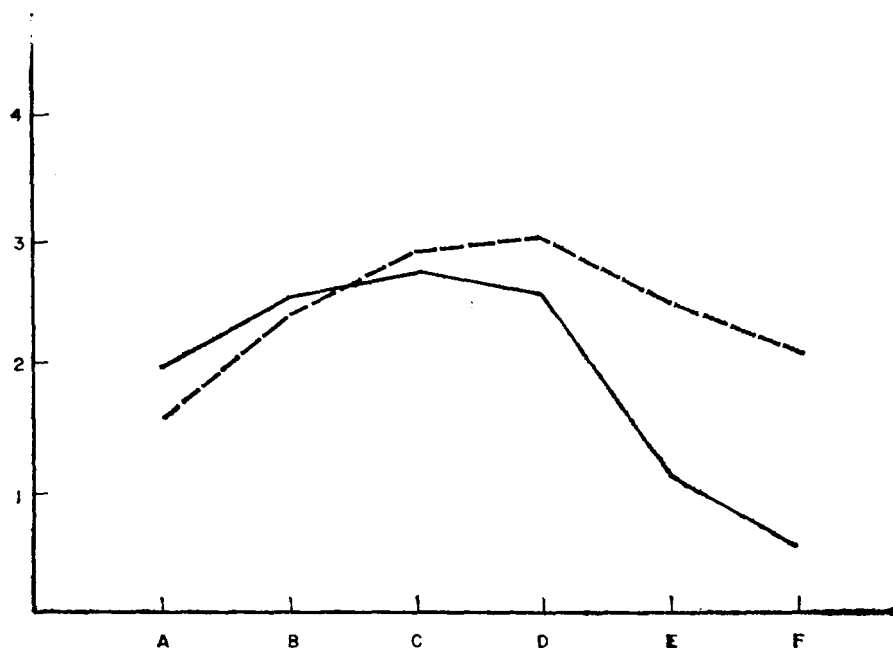
Gráfico 2
Estabelecimento de padrões de trabalho



CURVA TRACEJADA - INFLUÊNCIA DESEJADA
CURVA CONTÍNUA - INFLUÊNCIA PERCEBIDA

- A - DIRETORIA**
- B - ALTO ESCALÃO GERENCIAL**
- C - GERÊNCIA MÉDIA**
- D - SUPERVISORES**
- E - TRABALHADORES ESPECIALIZADOS**
- F - TRABALHADORES NÃO ESPECIALIZADOS**

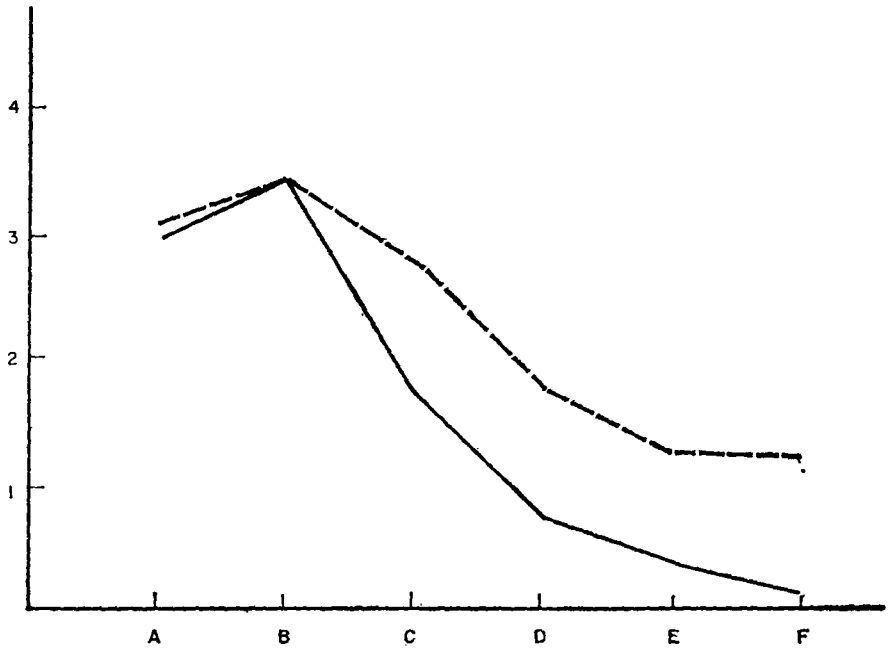
Gráfico 3
Educação e treinamento



CURVA TRACEJADA - INFLUÊNCIA DESEJADA
CURVA CONTÍNUA - INFLUÊNCIA PERCEBIDA

- A - DIRETORIA**
- B - ALTO ESCALÃO GERENCIAL**
- C - GERÊNCIA MÉDIA**
- D - SUPERVISORES**
- E - TRABALHADORES ESPECIALIZADOS**
- F - TRABALHADORES NÃO ESPECIALIZADOS**

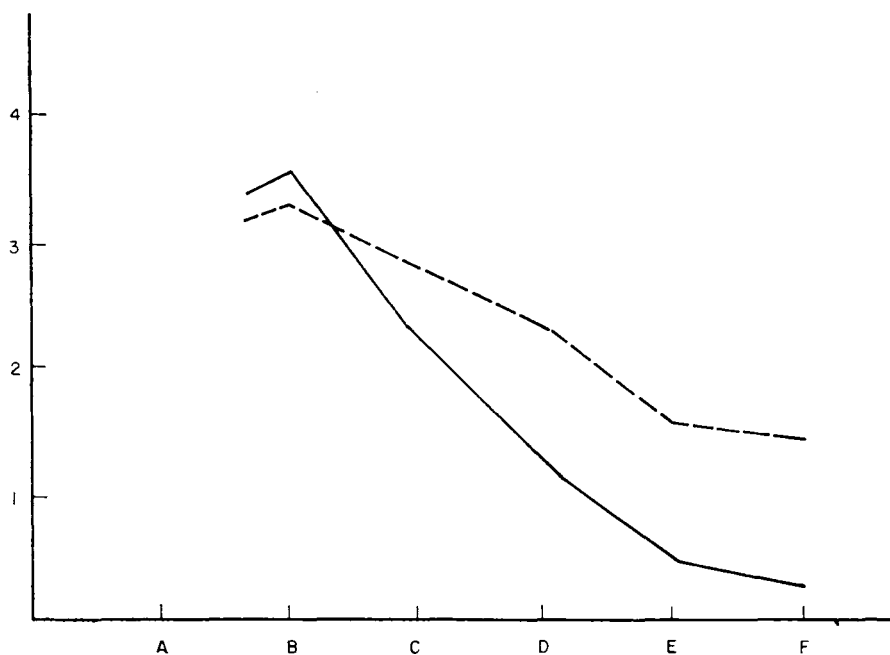
Gráfico 4
Relocação da fábrica



CURVA TRACEJADA - INFLUÊNCIA DESEJADA
CURVA CONTÍNUA - INFLUÊNCIA PERCEBIDA

A - DIRETORIA
B - ALTO ESCALÃO GERENCIAL
C - GERÊNCIA MÉDIA
D - SUPERVISORES
E - TRABALHADORES ESPECIALIZADOS
F - TRABALHADORES NÃO ESPECIALIZADOS

Gráfico 5
Política de companhia



CURVA TRACEJADA - INFLUÊNCIA DESEJADA
 CURVA CONTÍNUA - INFLUÊNCIA PERCEBIDA

- A - DIRETORIA
- B - ALTO ESCALÃO GERENCIAL
- C - GERÊNCIA MÉDIA
- D - SUPERVISORES
- E - TRABALHADORES ESPECIALIZADOS
- F - TRABALHADORES NÃO ESPECIALIZADOS

Teste de χ^2

Na aplicação do teste χ^2 foram testadas as seguintes hipóteses:

H_0 = Não existe relação entre tipo de decisão e hierarquia (independência)

H_a = Existe relação (dependência)

Este teste foi aplicado usando os dados das tabelas C e D no nível de significância de 0,01 ($\alpha = 0,01$)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^6 \sum_{j=1}^5 \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

O_{ij} = frequência observada

E_{ij} = frequência esperada

Para influência percebida

$$\chi^2_p = 312$$

Para influência desejada

$$\chi^2_o = 136$$

donde para $\alpha = 0,10$ e 20 graus de liberdade

temos $\chi^2 = 37,6$

portanto $\chi^2_p > \chi^2_o > \chi^2$

Donde se rejeita a Hipótese H_0 (independência) tanto para influências percebidas quanto para influências desejadas.

7. Conclusão

Nesta parte final vamos explorar dois pontos. Em primeiro lugar, seria imprescindível resumir de maneira sistemática o que se en-

controu neste estudo. Depois tentaremos algumas generalizações a partir do que foi observado.

Como se pode perceber, ao longo deste trabalho procurou-se desenvolver a hipótese do absurdo para assim chegar à sua negação, ou seja, parte-se de H_0 para negá-la.

Desde o início, demonstrei certo ceticismo e, ao mesmo tempo, certo entusiasmo pelo que se entende por participação na gestão das empresas. O entusiasmo justifica-se, pois através da abordagem participativa busca-se a democratização plena das decisões. O ceticismo aparece quando se observam as tentativas de operacionalização, mantendo o caráter repressivo do tipo de organização industrial.

De qualquer maneira, a observação dos resultados tabulados e colocados em forma gráfica levar-nos-ia às seguintes assertivas:

1. a influência percebida e desejada da diretoria é máxima para as decisões relativas à relocação da fábrica e à política da companhia;
2. a influência percebida e desejada do alto escalão da gerência é máxima para decisões relativas à relocação da fábrica e à política da companhia;
3. a influência percebida e desejada da gerência média é máxima para decisões relativas a educação e treinamento, e estabelecimento de padrões de trabalho;
4. a influência percebida e desejada dos supervisores é máxima para decisões relativas ao estabelecimento de padrões e condições de trabalho;
5. a influência percebida e desejada, quer dos trabalhadores especializados, quer dos trabalhadores não-especializados, é máxima para decisões relativas ao estabelecimento de padrões e condições de trabalho;
6. dos gráficos 1 a 5 pode-se concluir que, para os trabalhadores especializados e não-especializados, o nível desejado de influência é consistentemente maior que o nível de influência percebida;
7. a variação, quer no nível de participação desejada, quer no nível de participação percebida, por decisão, nas diferentes posições da hierarquia (ver gráficos 1 a 5) ratifica nosso ceticismo quanto à viabilidade de participação plena, mantida a hierarquia organizacional.

As observações de 1 a 7 e o teste χ^2 invalidam a hipótese H_0 , de independência entre hierarquia e decisões, no nível de significância de $\alpha = 0,001$.

Podemos lembrar que a conclusão, segundo George Homans¹⁵ é sempre uma parte peculiar de todo trabalho acadêmico. Segundo Homans, a última parte "... deve parecer uma orgia primitiva após a colheita, onde o trabalho está terminado, mas não se permite que o trabalhador vá embora imediatamente. Ao contrário, é neste momento que as coisas que ele pensaria duas vezes antes de dizer, ou seja, quando ele não está mais limitado pela 'lógica' e evidência empírica, mas livre para especular a respeito do que acabou de produzir". Neste sentido, temos que:

— partimos, basicamente, da "hipótese ingênua" *Ho* e chegamos a resultados que rejeitam *Ho* ao nível de significância estabelecido ($\alpha = 0,01$);

— por outro lado, procuramos "sensibilizar" nossa amostra (alguns diriam viciar), ou seja, propositalmente trabalhamos um espaço amostral que havia tido alguma forma de contato com participação em gestão, e mais, que definia *participação* da mesma forma pela qual neste trabalho definimos *participação plena*. A evidência empírica sugere que nossa amostra não percebe nem deseja que as organizações adquiram uma forma participativa plena (pois, neste caso, a influência, quer desejada quer percebida, deveria ser a mesma para todos os níveis da hierarquia, em cada decisão, o que, em forma gráfica, seria expresso por uma reta horizontal);

— perceber e desejar são condições psicológicas que refletem as "organizações dentro dos homens"¹⁶ ou seja, as formas organizacionais hierarquizadas, recebidas como realidade objetiva são assim internalizadas e transformam-se em realidade subjetiva;¹⁷

— em outras palavras, os resultados obtidos refletem o processo de socialização organizacional, ao qual foi exposta nossa amostra;

— de outro lado, pode-se, em princípio, admitir que democratização das decisões possui aspectos notadamente positivos;

— mantendo-se a conotação positiva para a democratização das decisões, parece-nos haver um contra-senso entre as formas organizacionais existentes e a participação plena;

— a justificativa das estruturas organizacionais existentes fundamenta-se na busca da eficiência organizacional. Pode-se, no entanto, observar que a eficiência procurada legítima, também, um tipo específico de dominação.

¹⁵ Homans, G. *Social behavior*. New York, Harcourt, Brace & World, 1961. p. 378.

¹⁶ Berger, Peter & Luckmann, Thomas. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. London, Penguin, 1967. p. 129-84.

¹⁷ Idem. p. 3-28.

Referências bibliográficas

1. Adizes, I. *Industrial democracy: Yugoslav style*. New York, The Free Press, 1971.
2. Berger, Peter & Luckmann, Thomas. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. London, Penguin, 1967.
3. Blumberg, P. *Industrial democracy: the sociology of participation*. London, Constable, 1968.
4. Dunn, W. Ideology and organization in socialist Yugoslavia: modernization and the obsolescence of praxis. *Journal of Comparative Administration*, Dec. 1972.
5. French, J. P. R., Israel, J. & As, D. An experimentation participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, Tavistock Publications, London, v. 13, 1960/1961.
6. Homans, G. *Social behavior*. New York, Harcourt, Brace & World, 1961.
7. Hovat, B. *An essay on Yugoslav society*. New York, White Plains, International Arts and Sciences Press, 1969.
8. International Labor Office. *Employers and workers participations in planning*. Genebra, ILO., 1971.
9. Lammers, C. J. Power and participation in decision-making in formal organizations. *American Journal of Sociology*, v. 73, n. 2, 1967.
10. McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
11. Milenkovich, D. *Plan and market in Yugoslav economic thought*. New Haven, Yale University Press, 1971.
12. Mouzelis, N. *Organization and bureaucracy — an analysis of modern theories*. Chicago, Ill., Aldine Publishing Company, 1969.
13. Pateman, C. *Participation and democratic theory*. London, Cambridge University Press, 1970.
14. Sawtell, R. *Sharing our industrial future?* London, The Industrial Society, 1968.
15. Tannenbaum, A. *Control in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1968.
16. Vanek, J. *The participatory economy: an evolutionary hypothesis and a strategy for development*. Ithaca, NY, Cornell University Press, 1971.
17. Warner, W. L. & Low, J. O. *The social system of the modern factory*. New Haven, 1947.

Summary

Participative administration is becoming more and more the subject of frequent debates. It is the focus of an increasing interest on the part of organizational theorists. Participative administration has successfully been used in countries like England, Sweden, Yugoslavia, Poland and the United States. It has been presented as a solution for all types of management difficulties, but no mention has been made of failures in its application.

This article suggests that the only alternative to lead people to work together does not necessarily imply participation.

It is a report based on a research study conducted among graduate students of business administration at Pittsburgh University with the purpose of knowing how people exposed to participative administration literature and practice react toward participative administration.

The author's major findings are as follows:

1. the democratization process of decision-making has positive connotations;
2. if we preserve the positive connotation of the democratization process of decision-making, we may see a contradiction between the existing organizational forms and full participation;
3. the existing organizational structures are based on the search for organizational efficiency. However, we may observe that the quest for efficiency also legitimates a special kind of domination.

LIVRARIAS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Guanabara

Praia de Botafogo, 188 — C. P. 21.120 — ZC-05 — Tel.: 266-1512 — R. 110
Av. Graça Aranha — 26 — lojas H e C — Tels.: 222-4142 e 242-5278

São Paulo

Av. Nove de Julho 2029 — Tel.: 288-0011 — C. P. 5.534

Brasília

S.Q. 104 — Bloco A — Loja 31 — Tel.: 42-1689

As edições da Fundação Getúlio Vargas são ainda encontradas nas principais livrarias do País. Os pedidos de Reembolso Postal devem ser dirigidos à Editora da Fundação Getúlio Vargas, Praia de Botafogo, 188 — C. Postal 21.120 — ZC-05 — Rio de Janeiro — GB.