

PAULO SÉRGIO DE MOURA BASTOS

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO NO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS – SC

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DAS
ORGANIZAÇÕES**

PAULO SÉRGIO DE MOURA BASTOS

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO NO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologia de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho

FLORIANÓPOLIS – SC

2007

PAULO SÉRGIO DE MOURA BASTOS

**GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO NO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM SANTA CATARINA.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão, da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Orientador

**Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho
ESAG - UDESC**

Membro

**Prof. Dr. Nério Amboni
ESAG - UDESC**

Membro

**Prof^a Dr^a. Narcisa de Fátima Amboni
UFSC**

Florianópolis, 11/12/2007.

Este trabalho é dedicado:

- aos meus filhos, Thaís Helena e Paulo Ricardo, mesmo distantes, por todos os momentos de compreensão, apoio, tolerância e motivação;

- ao meu orientador Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho e ao Prof. Dr. Nério Amboni pelo amplo apoio e dedicação acadêmica manifestadas à minha pessoa.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são dirigidos aos meus pais, que jamais se esquivaram em iluminar meus passos e sempre me mostraram o valor do aprendizado como alicerce e forja de um ser humano melhor.

Agradeço, sobremaneira, a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e funcionários da UDESC/ESAG, com os quais tive o privilégio de conviver e crescer de modo qualificado.

Endereço especialíssimos agradecimentos ao Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho, meu paciente e experiente orientador, pessoa de cunho idealista, de brio ético e têmpera transformadora, revolucionário, inovador, moderno, a frente de seu tempo, cujas ações revestidas de competência, preparo, audácia, coragem, determinação e paixão, em muito me acresceram.

Ao Prof. Dr. Nério Amboni, pessoa do mais alto diletantismo acadêmico, sem dúvida alguma, é merecedor de um parágrafo especial, pois sua bagagem e preparo conferem-lhe a dignidade do exercício acadêmico do douto saber da Administração que, associados ao entendimento do ser humano em suas facetas existenciais, abrilhantam e encorpam os alicerces dos discentes. Pelos incentivos, palavras esclarecedoras, amizade, respeito e admiração, competência e pelo puro exercício da docência enquanto sacerdócio de edificação de uma sociedade melhor, minha eterna gratidão.

Aos meus filhos, Paulo Ricardo e Thaís Helena, como uma retribuição às suas compreensões e singelo exemplo de que é preciso sempre transpor os limites pessoais, profissionais e acadêmicos.

Ao executivo Francisco Carlos Rogério, que com seu desprendimento, espírito colaborativo, investigativo e acadêmico, contribuiu de forma decisiva para a consecução do presente estudo.

Àqueles que não pude destacar e que contribuíram para a realização deste trabalho, minha gratidão e desejo de que jamais lhes falte luz em suas caminhadas.

RESUMO

O trabalho parte da problemática observada na qual o Brasil, contrariando a tendência mundial de aproveitamento do atual momento expansionista, quando comparado a países de similar matriz sócio-econômica, demonstra resultados pouco representativos. É nesta complexidade ambiental, de acirradas e crescentes exigências por diferenciais competitivos e inovações, que a Gestão Participativa é estudada como uma proposta de gestão incremental e alternativa. É desenvolvido um estudo com representativas corporações empresariais estabelecidas no estado de Santa Catarina, sob a perspectiva dos fundamentos da Gestão Participativa, percebidos pelos gestores da Tecnologia da Informação (T&I). A tecnologia informacional, dado às suas características, é capaz de perpassar todas as instâncias organizacionais enquanto ferramenta de apoio e viabilização decisória. A Gestão Participativa é considerada enquanto estratégia de valoração do fluxo informacional compartilhado, seja quanto à sua produção, seja quanto à disseminação e socialização. Parte-se da premissa que decisões construídas e tomadas em conjunto, oferecem às organizações, a possibilidade do exercício de processos operacionais interativos, reflexivos e mais qualificados. É realizada uma abordagem teórica sobre a participação associada a levantamentos empíricos em determinadas organizações detentoras de um ambiente de T&I representativo, enfocando os níveis do exercício participativo aplicados aos processos decisórios, dentre outras dimensões consideradas. O estudo destaca a relevância sócio-econômica e política da Gestão Participativa, em especial quanto aos desafios em torno do assunto, posto ainda não ser bem entendido e recepcionado pelas organizações. Os procedimentos metodológicos apontam como método a pesquisa qualitativa, sendo que o tratamento dos dados compreende, simultaneamente, a análise das dimensões consideradas de forma isolada e por grupos de similaridade de conteúdo (“*clusters*”), incluindo outros procedimentos estatísticos, capazes de proporcionar a observação de possíveis tendências e comportamentos acerca da Gestão Participativa. Os resultados do trabalho revelam indícios à Gestão Participativa, todavia não se pode identificar o processo participativo como uma opção deliberada e predominante. A partir da análise dos resultados, a pesquisa possibilita sugerir a experimentação deste modelo de gestão e quiçá, sua adoção enquanto filosofia de empoderamento dos profissionais e das organizações, um pensar sobre o resgate do indivíduo crítico e partícipe, enquanto protagonista de um desenvolvimento inovador, ético, tecnológico, competitivo e sustentável.

Palavras-chave: Gestão Participativa. Modelos de Gestão. Tomada de Decisão. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The work starts on the problem observed in which Brazil, countering the worldwide trend to harness the current expansionary moment, when compared to countries of similar socio-economic matrix, shows little representative results. It is in this complex environment, and increasing demands by intense differential competitive and innovations that participative management is studied as a proposal for the management and incremental alternative. We developed a study with representative business corporations established in the state of Santa Catarina, in the view of the grounds of Participatory Management, perceived by managers of Information Technology (I & T). The informational technology because of their characteristics, is capable of to pass by all instances as a tool for organizational support and viable. The Participatory Management is regarded as a viable strategy for valuation of the flow and shared information, either on its production, is about the dissemination and socialization. It is the premise that built and decisions taken together, offer to organizations, the ability and the performance of operational processes interactive, reflective and more skilled. Perform is a theoretical and empirical approach on the participation associated with withdrawals from certain organizations and hold an environment of I & T representative, focusing on the levels of exercise applied the participatory decision-making processes, among other dimensions considered. The study shows the importance socio-economic and political management of the Participatory, especially on the challenges surrounding the issue, put still not well understood and approved by the organizations. The research discusses the Participatory Management as an organization incremental model, able to meet the aspirations of entrepreneurs, workers and citizens in general. The methodological procedures point as a qualitative research method, and the data processing included both the analysis of the dimensions considered in isolation and by groups of similar content (clusters), including other statistical procedures, able to provide the observation of possible trends and behaviors about Participatory Management. The results show evidence of work to participative management, but we can not identify the participatory process as an option considered and predominant. From the analysis of results, the survey enables suggest the testing of this model of management and perhaps, its adoption as a philosophy of empowerment of individuals and organizations, a think about the redemption of the individual and critical participative while protagonist of an innovative, ethical, technological, competitive and sustainable evolution.

Keywords: Participatory Management. Management Models. Making Decision. Information Technology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Táticas Políticas.....	54
Quadro 2 - Escala participativa dos indivíduos.....	65
Quadro 3 - Dimensões e características da organização autogestionária.....	95
Quadro 4 - Síntese das tipologias de participação.....	97
Quadro 5 - Tensões dos modelos hierarquizado e colaborativo.....	103
Quadro 6 - Codificação das organizações, características e participação relatada.....	115
Quadro 7 - Código da empresa e origem/controlado atual do capital.....	144
Quadro 8 - Escala de valores que podem ser obtidos e a descrição do resultado obtido.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 1 – RW.....	116
Tabela 2 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 2 – RW.....	118
Tabela 3 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 3 – RW.....	119
Tabela 4 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 4 – RW.....	120
Tabela 5 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 5 – RW.....	121
Tabela 6 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 6 – RW.....	123
Tabela 7 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 7 – RW.....	124
Tabela 8 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 8 – RW.....	125
Tabela 9 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 9 – RW.....	127
Tabela 10 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 10 – RW.....	128
Tabela 11 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 11 – RW.....	129
Tabela 12 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 12 – RW.....	131
Tabela 13 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 13 – RW.....	132
Tabela 14 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 14 – RW.....	133
Tabela 15 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 15 – RW.....	134
Tabela 16 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 16 – RW.....	135
Tabela 17 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 17 – RW.....	137
Tabela 18 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 18 – RW.....	138
Tabela 19 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 19 – RW.....	140

Tabela 20 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 20 – RW.....	141
Tabela 21 - Valores Médios Gerais G13 observados – RW.....	142
Tabela 22 - Valorações apuradas para as empresas multinacionais e nacionais.....	144
Tabela 23 - Análise comparativa, correlação e desvios – multinacionais x nacionais.....	148
Tabela 24 - Máximos e Mínimos.....	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - PIB de 2006 por país.....	31
Figura 2 – Evolução do PIB do Brasil.....	32
Figura 3 – Os CCQs na Revista Exame.....	87
Figura 4 – Segmentos econômicos das empresas pesquisadas.....	105
Figura 5 - Dimensão Autoridade – Tomada de Decisão.....	117
Figura 6 - Dimensão Normatização.....	118
Figura 7 - Dimensão Controle.....	119
Figura 8 - Dimensão Relações sociais.....	120
Figura 9 - Dimensão recrutamento e promoção.....	122
Figura 10 - Dimensão estrutura de incentivos.....	123
Figura 11 - Dimensão estratificação social.....	124
Figura 12 - Dimensão diferenciação.....	126
Figura 13 - Dimensão educação.....	127
Figura 14 - Dimensão atuação social – reflexões sobre a organização.....	128
Figura 15 - Dimensão comunicação e simbolismo.....	130
Figura 16 - Dimensão estilo gerencial e participação.....	131
Figura 17 - Dimensão liberdade de sugestão.....	132
Figura 18 - Dimensão alinhamento de objetivos pessoais e da organização....	133
Figura 19 - Dimensão estilo decisório.....	134

Figura 20 - Dimensão solução de problemas.....	136
Figura 21 - Dimensão trabalho em equipe.....	137
Figura 22 - Dimensão desenho de cargos.....	139
Figura 23 - Dimensão informação operacional.....	140
Figura 24 - Dimensão sistema de recompensas.....	141
Figura 25 - Cenário geral G13 – agregado das 20 dimensões.....	143
Figura 26 - Gráfico empresas multinacionais.....	145
Figura 27 - Gráfico empresas nacionais.....	145
Figura 28 - Gráfico comparativo entre multinacionais e nacionais.....	145
Figura 29 - Diferenças entre multinacionais nacionais.....	148
Figura 30 – Comparativo empresa mais forte e mais fraca na gestão participativa.....	150
Figura 31 – Desvios entre as empresas: mais forte e mais fraca (máx. x mín.).	150

LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS

BIT	Bureau Internacional do Trabalho
C&T	Ciência e Tecnologia
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CIO	<i>Chief Information Officer</i> - Gestor de Tecnologia
DI	Democracia Industrial
DIEESE	Diretoria de Estudos Estatísticos e Sócio-econômicos
DO	Desenvolvimento Organizacional
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica
ESAG	Escola Superior de Administração e Gerência
EUA	Estados Unidos da América
FEA	Faculdade de Economia e Administração
G13	Grupo das 13 Empresas Pesquisadas no Presente Estudo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MULTI	Empresa Multinacional
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
RW	Modelo Coletivista de Rothschild-Whitt
SC	Santa Catarina
T&I	Tecnologia da Informação
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
USP	Universidade do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO.....	20
1.1.1 Formulação do problema de pesquisa.....	23
1.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	26
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	26
1.4 OBJETIVOS.....	28
1.4.1 Geral.....	28
1.4.2 Específicos.....	28
1.5 JUSTIFICATIVA.....	29
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
1.6.1 Caracterização da pesquisa.....	36
1.6.2 Técnicas de coleta e de análise dos dados.....	36
1.6.2.1 Coleta.....	36
1.6.2.2 Análise dos dados.....	38
1.6.3 Limitações do estudo.....	38
2 BASE TEÓRICA.....	40
2.1 PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES.....	40
2.1.1 Conceitos.....	40
2.1.2 Tipos de decisões.....	41
2.1.3 Contextos nos quais ocorre a tomada de decisão.....	43
2.1.4 Modelos de tomada de decisão.....	44
2.1.4.1 Modelo racional.....	44
2.1.4.2 Modelo da racionalidade limitada.....	45
2.1.4.2.1 <i>A racionalidade no processo decisório.....</i>	<i>47</i>
2.1.4.3 Modelo da lata de lixo.....	48
2.1.4.4 Modelo do incrementalismo lógico.....	50
2.1.4.5 Modelo político.....	51
2.1.4.6 Modelo desestruturado.....	55
2.2 PARTICIPAÇÃO.....	58
2.2.1 Conceitos e pressupostos da participação.....	59
2.2.2 Níveis de participação.....	64
2.2.3 Escolas.....	71
2.2.3.1 A escola gerencialista.....	71

2.2.3.2 A escola dos psicólogos humanistas.....	72
2.2.3.3 A escola dos democratas clássicos.....	74
2.2.3.4 A escola da “esquerda participatória”.....	75
2.2.4 Movimentos da gestão participativa.....	77
2.2.4.1 Participação antes da década de 80.....	79
2.2.4.2 Participação dos trabalhadores na década de 80.....	80
2.2.4.3 Participação e produtividade: o período de 1982 a 1987.....	83
2.2.4.4 A administração participativa.....	85
2.2.5 O trabalho.....	87
2.2.6 Tipologias.....	90
2.2.6.1 A tipologia do BIT/OIT.....	90
2.2.6.2 Co-gestão.....	92
2.2.6.3 Autogestão.....	93
2.2.6.3.1 <i>Dimensões indicadoras da autogestão</i>	94
2.2.6.3.2 <i>Outras dimensões vinculadas à autogestão</i>	96
2.2.6.4 Quadro síntese das tipologias de participação.....	97
2.2.7 Participação e burocracia.....	98
3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA: O CASO DO GRUPO DE 13 CORPORAÇÕES EMPRESARIAIS (G13) ESTABELECIDAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	102
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS AO PROCESSO DE ANÁLISE.....	102
3.2 AVALIAÇÃO DA EXISTÊNCIA DO PROCESSO PARTICIPATIVO NAS ORGANIZAÇÕES.....	104
3.3 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	104
3.4 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS – MODELO COLETIVISTA ROTHSCHILD-WHITT.....	116
3.4.1 Dimensão autoridade – tomada de decisão.....	116
3.4.2 Dimensão normatização.....	117
3.4.3 Dimensão controle.....	119
3.4.4 Dimensão relações sociais.....	120
3.4.5 Dimensão recrutamento e promoção.....	121
3.4.6 Dimensão estrutura de incentivos.....	122
3.4.7 Dimensão estratificação social.....	124
3.4.8 Dimensão diferenciação.....	125
3.4.9 Dimensão educação.....	127
3.4.10 Dimensão atuação social – reflexões sobre a organização.....	128
3.4.11 Dimensão comunicação e simbolismo.....	129
3.4.12 Dimensão estilo gerencial e participação.....	130
3.4.13 Dimensão liberdade de sugestão.....	131
3.4.14 Dimensão alinhamento de objetivos pessoais e da organização....	133
3.4.15 Dimensão estilo decisório.....	134
3.4.16 Dimensão solução de problemas.....	135
3.4.17 Dimensão trabalho em equipe.....	137
3.4.18 Dimensão desenho de cargos.....	138
3.4.19 Dimensão informação operacional.....	139
3.4.20 Dimensão sistema de recompensas.....	141
3.4.21 Cenário geral G13 – agregado das 20 dimensões.....	142

3.5 ANÁLISE AGREGADA COMPARATIVA ENTRE MULTINACIONAIS E NACIONAIS.....	144
3.5.1 Análise correlacional (Pearson) entre multinacionais e nacionais....	146
3.6 ANÁLISE COMPARATIVA G13 ENTRE OS MÁXIMOS E MÍNIMOS.....	149
3.7 SÍNTESE ANALÍTICA.....	151
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS.....	157
ANEXOS.....	164
ANEXO A – Questionário – Gestão Participativa.....	165
ANEXO B – Tabulação Geral dos Dados.....	173

1 INTRODUÇÃO

O momento atual caracteriza-se por transformações em todas as esferas das interações humanas, sejam econômicas, políticas e de modo especial, junto às relações de convivência humana, refletidas no processo de globalização, nos progressos tecnológicos e científicos, nos conflitos culturais, na busca por um reordenamento da utilização dos recursos naturais, na necessidade da aprendizagem contínua, dentre tantas outras. Estas transformações representam desafios para os indivíduos, organizações e sociedade que, alicerçados sobre os pilares da estabilidade e da conformidade, precisam se adaptar a ambientes cada vez mais complexos, instáveis e imprevisíveis.

Embora desafios semelhantes sejam identificados em diferentes momentos da história Wheatley (1999), Nonaka (2000), Drucker (2003) e Senge *et al* (2004) dentre outros autores, advertem que, nas circunstâncias atuais, as mudanças são mais velozes, a frequência e a amplitude das reestruturações e reformas são significativamente maiores e os cenários emergentes são menos previsíveis do que eram no passado. Ao mesmo tempo, o paradigma de mercado dominante na sociedade não apresenta alternativas consistentes para a superação desses desafios e demonstra sinais claros de exaustão.

Nesse contexto, as organizações estão sendo compelidas a rever o seu papel na sociedade e na vida de cada ser humano. No comando dessas organizações, os indivíduos são instigados a compreender os desafios organizacionais, refletir sobre as mudanças necessárias e ao mesmo tempo, agir de modo participativo no sentido de facilitar tais mutações.

A abordagem participativa exige não pressupor a ignorância do outro, mas admitir que o outro saiba e que seu saber, antes de ser descartado, precisa ser entendido e reconhecido, mesmo que depois venha a ser transformado.

O enfoque participativo é, portanto, um insumo, uma postura, uma necessidade e uma condição da eficiência para o diagnóstico da realidade. Ganha

força a constatação de que esse tipo de abordagem é tão importante quanto conhecer os aspectos técnicos sobre as organizações, governos, cidades, países, etc.

A participação não deve ser vista meramente como um instrumento necessário para a solução dos problemas, mas sim, como uma necessidade do homem de se auto-afirmar, de interagir em sociedade, de criar, de realizar e de contribuir. Novas formas de conhecimento expandem-se com esse tipo de enfoque.

Segundo Bordenave (1992), pode-se analisar a importância de um processo participativo por dois ângulos:

- Instrumental – será sempre mais eficaz fazer as coisas em conjunto, mesmo que isso represente um grande desafio;
- Afetivo – o indivíduo se sente bem trabalhando em sociedade, fica mais seguro, mais confiante, cria outras referências pessoais para enfrentar a vida, desenvolvendo a essência natural de ser de fato, um indivíduo, e parte do ambiente ao mesmo tempo. Tudo indica que o homem só desenvolverá o seu potencial pleno em uma sociedade que permita e facilite a participação de todos.

Participar significa fazer parte de um grupo, tomar parte das decisões e ter parte do resultado: “a participação comunitária é um processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte no planejamento, na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma comunidade”. (BORDENAVE, 1992).

Dessa forma, participação deve ser entendida como o fazer parte nas tomadas de decisão pelas pessoas usuárias de um serviço público ou privado, pelos consumidores de um produto, pela sociedade chamada a se engajar nas causas ambientais, pelos envolvidos ou “impactados” de uma ação comunitária de qualquer tipo. Participar é também acompanhar, durante o projeto e ao final dele, as atividades geradas por meio daquelas decisões coletivas tomadas durante o processo participativo.

Ainda segundo Bordenave (1992), a participação, compreendida por este conceito, tem os seguintes pressupostos básicos:

- melhorar as condições para tomada de decisão e ações coletivas. Essas condições podem ser facilitadas pela integração e incorporação dos saberes, das experiências e necessidades dos participantes dos grupos,

seus parceiros e colaboradores. São as condições para que todos percebam o quanto à comunidade é capaz de propor e expor suas expectativas e percepções seja em relação aos riscos às suas vidas e às do seu próximo, ou em relação aos seus sonhos por melhores condições de vida. Na questão dos riscos ambientais, os atores sociais potencialmente ameaçados devem contribuir para que eles sejam descobertos, especificados, controlados; e ter o poder de intervir para desfazer uma ameaça concreta à integridade humana e ambiental;

- elevar a co-responsabilidade dos atores sociais com relação às atividades de projetos e empreendimentos. No caso de prevenção, saúde, segurança humana e ambiental é preciso definir claramente e compartilhar os papéis de cada segmento social na gestão a favor de seus resultados em todas as suas dimensões;
- facilitar os processos de aprendizado social, por meio do qual se possa fortalecer e motivar os membros da sociedade a chegarem mais próximos da sua “emancipação cidadã” e dos mecanismos efetivos para a garantia equânime da satisfação de suas necessidades, por meio da democracia e do controle exercido desde a base social; e
- aperfeiçoar as formas de articulação e representação de interesses, principalmente dos grupos sociais mais excluídos, nas decisões e na conquista de instrumentos de poder da sociedade. Envolvendo forças e habilidades humanas de todos os atores sociais, os participantes alargam seus horizontes com mais preparo e experiência para participar em outras situações, além do diagnóstico e da preservação ambiental.

Ao participar dessa forma, a pessoa aprende a se organizar em rede de apoio mútuo e na defesa de seus interesses nas demais esferas das relações sociais. Aumenta seu senso de responsabilidade por todos os seres vivos e por suas próprias condições de vida.

Quando um grupo utiliza uma abordagem participativa, há maiores possibilidades de fortalecimento organizacional, social e político da população. É verdade que é um processo mais exigente. Porém, consegue muito maior e melhor colaboração em questões-chaves para o projeto do grupo.

As experiências de participação servem como um pólo irradiador de conhecimentos, de prática da gestão participativa nas áreas públicas e privadas. Faz a organização aprender e ensinar, em processo simultâneo, o caminhar em direção à emancipação, criando uma cultura na qual, muitos começam a dominar instrumentos que garantem um convívio democrático. Em outras palavras, toda a sociedade se aperfeiçoa.

O desenvolvimento da participação depende também de um conjunto de atitudes pessoais favoráveis e de procedimentos concretos para fazer valer o que está combinado nas regras, por meio das relações humanas. Porque participar é relacionar-se.

Relacionar-se é constantemente aprender a estar, decidir, fazer e verificar com o outro sobre o que e como está sendo feito, a favor de quem e com quais finalidades e propósitos. O diálogo, a comunicação, a troca de informações nessas relações é o ingrediente mais poderoso para que o aprendizado exista e que a própria participação se amplie.

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

A ciência cria paradigmas para descrição e explicação dos fenômenos e, assim, possibilita a predição e o controle de diferentes processos de transformação. Com a física newtoniana, prevalece o paradigma mecanicista. O taylorismo ou "administração científica" concebe as organizações (fábricas) como grandes máquinas e os trabalhadores como extensões das máquinas que as integram. O paradigma burocrático é a tradução da concepção mecanicista para a administração.

De acordo com Kuhn (1970), a superação de um paradigma é lenta e encontra grandes resistências. No período de transição convivem elementos do velho e do novo paradigma que vai progressivamente sendo substituído, formando novas atitudes, modelos, exteriorizações e procedimentos.

Contrariando os paradigmas anteriores, os novos paradigmas destacam a interdependência, a relatividade, a visão holística (global), as relações do fenômeno com o "campo" em que ele ocorre, a abordagem sistêmica, a autoconstrução, a melhoria contínua das representações e procedimentos. Observa-se que é mais

adequado compreender as organizações como organismos vivos do que como máquinas.

Com o advento da mundialização e as exigências pela qualidade, verifica-se que organizações concebidas e operadas nos moldes mecanicistas não podem mais competir em eficiência e qualidade de produtos ou serviços nelas gerados. Há algumas décadas, por exemplo, era possível conceber e operar por longo tempo uma fábrica, utilizando-se os mesmos processos e equipamentos, sem que houvesse a participação efetiva do conjunto de agentes organizacionais para a melhoria contínua dos produtos ou serviços. Bastava, para pensar a respeito desta questão, um pequeno grupo de especialistas reunidos em caixinhas como "planejamento" e "controle da qualidade".

Outro pequeno grupo encarregava-se de "seleção e treinamento de pessoal" de forma que os recursos humanos pudessem ser moldados para as rotinas previamente estabelecidas. Quando no Japão adotaram-se novos conceitos de participação e compromisso com resultados, superando a postura anterior de controle dos processos, tornou-se evidente que o paradigma anterior desperdiçava os fatores mais importantes para a organização: a capacidade e a motivação dos agentes organizacionais, ou seja, à vontade e a inteligência.

Para Morin (2001), a inteligência cega, é uma patologia do saber, pois opera pelo princípio da disjunção, da redução e da abstração o que chama de paradigma da simplificação. Cita como exemplo, a separação das áreas do conhecimento: a física, a biologia, a ciência do homem.

Com o desenvolvimento da ciência há uma hiperespecialização do conhecimento, chegando à inteligência cega, que "destrói os conjuntos e as totalidades, isola todos os objetos daquilo que os envolve" (MORIN, 2001, p. 18). O autor propõe distinguir idéias sem separar, associar sem identificar ou reduzir.

Argumenta que, a partir do processo de simplificação, o conhecimento está cada vez menos preparado para ser refletido e discutido e cada vez mais preparado e especializado para ser incorporado nas memórias informacionais. Morin (2001, p. 22) identifica algumas patologias de simplificação do saber:

- a antiga, que dava vida independente aos mitos e aos deuses;
- a moderna, a inteligência cega, da hipersimplificação do real;
- a do idealismo, que oculta a realidade e se considera a única real;
- a da teoria, que está voltada para o dogmatismo, para o doutrinismo; e

- a da razão, que encerra o real em um sistema de idéias coerentes ignorando a ação dialógica da racionalidade.

A teoria da complexidade apóia-se inicialmente e avança a partir das concepções teóricas dos sistemas, da organização, da informação e da cibernética, por que:

- considera que o conhecimento não se reduz a incerteza (a informação);
- compreende incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios como o progresso do conhecimento (sistema aberto);
- a concepção do conhecimento está associada aos pressupostos da organização, da auto-organização e da desordem;
- compreende o mundo como horizonte de realidades mais amplas;
- reconhece a sociedade, o conhecimento, o ser humano como um sistema aberto; e
- o sujeito e o mundo interagem e se desenvolvem. Reconhecem-se como um sistema aberto de interações e revitalização.

O pensamento complexo supõe o mundo, como um horizonte de um ecossistema e reconhece o sujeito, como um ser pensante (último desenvolvimento da complexidade auto-organizadora). Eles são recíprocos, constitutivos e inseparáveis por meio do sistema auto-organizado / ecossistema (MORIN, 2001, p. 58). Este sujeito se reconhece no ecossistema e deve ser integrado em um metassistema (horizonte de realidades mais vasto).

De acordo com Morin (2001, p. 61), "só existe objeto em relação a um sujeito (que observa, isola, define, pensa) e só existe sujeito em relação a um meio objetivo (que lhe permite reconhecer-se, definir-se, pensar-se, etc., mas também existir)".

Segundo Morin (2001, p. 99):

Pode dizer-se que o que é complexo releva por um lado do mundo empírico, da incerteza, da incapacidade de estar seguro de tudo, de formular uma lei, de conceber uma ordem absoluta. Releva por outro lado de algo de lógico, quer dizer, da incapacidade de evitar as contradições.

Os seres humanos, a sociedade, as instituições são ao mesmo tempo máquinas triviais e não triviais. As pessoas são não triviais, pois nem todos os

comportamentos são previsíveis, mas também são triviais, de certa maneira, pois alguns comportamentos podem ser previsíveis. O importante é o momento de crise onde a máquina se comporta de certa forma, na qual não se pode prever. É um acréscimo de incertezas. As desordens ameaçam, as regulamentações falham e é preciso abandonar os programas, antigas soluções e ser estratégico e elaborar novas soluções.

A teoria de Edgar Morin (2001) é essencialmente interessante, principalmente quando não concebe a visão simplificadora do fenômeno. Todavia, pode-se questionar sobre sua visão sistêmica, de eterno recomeço sem a possibilidade de transformação da realidade. Há uma forte conotação de evolução não de transformação como se trabalha a partir da dialética. Esta evolução não é linear, de causa e efeito, mas uma evolução "rotativa", a partir de um ciclo de ordem, desordem, interação e organização.

Neste sentido, os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base. A eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. Os recursos humanos são determinantes, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos. A vontade e a capacidade dos agentes organizacionais, em última instância, configuram uma cultura organizacional de desenvolvimento, estagnação ou regressão.

Assim, procura-se oferecer no presente estudo, conceitos e operações relevantes para uma abordagem de Gestão Participativa compatível com os novos paradigmas, passível de assimilação e adoção pelos agentes detentores do poder de construção de redirecionamentos corporativos e de aplicação no âmbito de diferentes organizações, enquanto filosofia estratégica de gestão em cenários competitivos e de incertos prognósticos.

1.1.1 Formulação do problema de pesquisa

A instabilidade, a incerteza, a imprevisibilidade, as mudanças, a evolução, as inovações, os comportamentos, as estruturas, as competências, as habilidades, a

flexibilidade, as relações interpessoais, a complexidade, o sistêmico, o holístico, dentre outros infundáveis substantivos abstratos, todavia não menos intensos, que circunscrevem os indivíduos e as organizações, certamente remetem a novos e desafiadores cenários existenciais, sociais, econômicos, políticos, teológicos, tecnológicos, etc. e que vão exigir de todos, indistintamente, uma interação maximizadora das resultantes de toda esta interatividade.

Podem-se imaginar as dificuldades pelas quais passam estes atores sociais nestes por vezes incontroláveis ambientes, em cujas dissimuladas manifestações, encontram-se os mais diversos interesses, declarados ou não, convictos ou responsáveis, enfim, uma miscelânea existencial que convida a todos a uma reflexão de seus processos. Quando se estabelece relação com o universo organizacional, cujos compromissos sócio-econômicos, político-ambientais e institucionais são imperativos da sustentabilidade, é de se pensar que todos estes atores convivam com incertezas, dúvidas, inconsistências diversas, dentre outras inconformidades endêmicas, latentes ou a eclodir a qualquer instante em intensidades não mensuráveis e com depreendimentos aleatórios, muitas das vezes.

Porém, o que tem sido feito de modo efetivo que possa, se não reverter o atual cenário, pelo menos atenuar as inexactidões e indefinições, sinalizando um caminho melhor, tanto para o indivíduo, como para as organizações e a sociedade na qual se encontra inserida?

A idéia de compartilhar as agruras e os sucessos pode ser uma alternativa capaz de minimizar o peso dos problemas e dar maior leveza aos indivíduos e, por conseguinte, a tudo que dele se depreende, a vida em melhores assentamentos filosófico-existenciais.

Como as pessoas se encontram inseridas num contexto de prevalência econômica, onde a produção, em certa medida, ainda é um indicador de avanços pseudo-sociais, avanços estes atrelados a quantificações disponibilizadas pelas estruturas de produção, pelos canais de distribuição, em posições de mercadização diversas; fica evidente que as pessoas ainda se mantêm atreladas a unidimensões e instrumentalidades diversas que aprisionam num consumerismo frenético. Este frenesi tem reflexos sistêmicos em toda uma cadeia sócio-produtiva que para sobreviver, terá que desenvolver maiores e melhores habilidades, capazes de tornar tais instituições, sempre mais e mais competitivas e adaptáveis, referendando a metáfora darwiniana.

Assim, “as organizações buscam permanentemente serem competitivas, isto é, terem um espaço onde seus produtos sejam aceitos em quantidades que lhes permitam manter a situação atual ou promoverem um crescimento”. (SILVA FILHO, 1995, p. 68).

Ainda, segundo o autor:

A produtividade envolve todo o ambiente interno e externo da organização, ou seja, trata-se de uma visão eco-ergonômica da produção, onde a Ergonomia, Gestão Participativa e Produtividade formam um todo, estruturado sistematicamente em vista da obtenção de melhorias contínuas na produção de bens e serviços. (SILVA FILHO, 1995, p. 73).

Os processos participativos são capazes de proporcionar resultantes que representam melhor o coletivo e que estão mais próximos do caráter multifaces da produtividade. As organizações, visando conquistarem maiores níveis de produtividade e serem mais competitivas, implantam esses processos (SILVA FILHO, 1995).

O presente estudo tem o intuito de propor uma reflexão sobre a Gestão Participativa através do enfoque dos processos decisórios, da participação em si e seus depreendimentos organizacionais e como a Tecnologia da Informação (T&I) pode ser facilitadora.

Busca-se identificar as características distintivas da Gestão Participativa nas organizações de uma dada amostra e como estas últimas se comportam e aplicam os conceitos participativos em seus modelos de gestão vigentes.

Almeja-se observar as possíveis sinalizações nas organizações quanto à filosofia participativa, de modo a identificar se de fato estas organizações estão caminhando em direção ao exercício deste peculiar modelo de gestão em seus ambientes.

Busca-se identificar na amostra pesquisada, qual a “distância” entre as organizações consideradas fracas e as fortemente participativas segundo as dimensões propostas pela tipologia de Joyce Rothschild-Whitt (1979).

1.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Homeostase: (ou Homeostasia) (*homeo* = igual; *stasis* = ficar parado) é a propriedade de um sistema aberto, seres vivos especialmente, de regular o seu ambiente interno de modo a manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico controlados por mecanismos de regulação inter-relacionados. O termo foi cunhado em 1932 por Walter Bradford Cannon, a partir do grego *homeo* similar ou igual, *stasis* estático.

Homo economicus: O *homo economicus* é uma ficção, formulada segundo procedimentos científicos do século XIX que aconselhavam a fragmentação do objeto de pesquisa para fins de investigação analítica. Os economistas assumiram que o estudo das ações econômicas do homem poderia ser feito abstraindo-se as outras dimensões culturais do comportamento humano: dimensões morais, éticas, religiosas, políticas, etc., e concentraram seu interesse naquilo que eles identificaram como as duas funções elementares exercidas por todo e qualquer indivíduo: o consumo e a produção. O *homo economicus* nada mais é do que um pedaço de ser humano, um fragmento, um resto, a sua parcela que apenas produz e consome. (FROMM, 1966).

Homo sociologicus: Ele é um dos recortes analíticos possíveis do indivíduo atomizado, gerado pelo mesmo movimento de racionalização que dá origem à ciência moderna, ao capitalismo, à tipificação do indivíduo racional etc. O que o singulariza é o fato de que suas ações e decisões se pautam pelo sentido que ele atribui a elas e também às ações dos outros, por sua capacidade mesma de empatia e atribuição de sentido. O homem social é dotado de comportamento significativo.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo encontra-se estruturado em quatro capítulos, sendo que no inicial, tem-se a parte introdutória, na qual é apresentado o assunto da gestão

participativa. Em seguida são expostos os objetivos geral e específicos que se pretende alcançar, no que diz respeito à identificação das características da gestão participativa em uma dada realidade organizacional, neste caso, considerada em treze grandes organizações. Em continuidade a esta primeira capitulação, são descritos os procedimentos metodológicos assumidos para a caracterização da pesquisa, bem como em relação aos instrumentos de coleta e análise de dados, finalizando com as limitações do estudo.

O segundo capítulo, que constitui a base teórica do presente trabalho, a fundamentação epistemológica e encontra-se dividida em três pilares de sustentação, composta pelos estudos:

- a) dos processos decisórios nas organizações;
- b) da participação e sua complexidade; e
- c) da tecnologia da informação.

Com base nestas três pilastras, acredita-se formar um triângulo ontológico vinculado às abordagens interpretativas, dada à subjetividade e inferências qualitativas realizadas entre o sujeito e o objeto, respectivamente os indivíduos e o modelo de gestão a que se encontram vinculados em suas organizações.

Em relação aos processos decisórios (item a), são trabalhados inicialmente os conceitos dos processos decisórios nas organizações, como se caracterizam, seus tipos e em quais contextos acontecem. Em seguida discorre-se sobre os modelos atualmente observáveis, versando da racionalidade à desestruturação.

Sobre a participação e sua complexidade (item b) propõem-se juntar as principais concepções dos estudiosos do tema Participação, organizar seus conceitos, identificar os níveis em que ocorre, as escolas que dão sustentação ao pensamento participativo, elencar os movimentos mais recentes e suas relações com o trabalho humano. Finalizando este item, são apresentadas as tipologias da participação, destacando o modelo autogestionário com suas premissas e um quadro síntese das tipologias identificadas.

Discorre-se sobre a tecnologia (item c), enquanto função construtora de inovações, geradora de valores agregados instrumentais e substantivos vinculados ao processo participativo, bem como, algumas características da sociedade da informação os modelos organizacionais baseados na informação.

No terceiro capítulo, apresenta-se a pesquisa realizada, que incidiu sobre um grupo de 13 grandes empresas nacionais e multinacionais (G13), instaladas em território catarinense. Esta pesquisa foi realizada no sentido de se aferir os níveis de participação exercidos mediante a utilização de indicadores, que capacitasse quantificar ou atribuir gradações que fossem vinculadas à adoção do modelo participativo nestas organizações. São descritas as situações encontradas e as análises que puderam ser depreendidas.

No quarto e último capítulo, desenvolvem-se as considerações finais, relacionando de forma sintética e sistematizada, os principais conceitos trabalhados neste estudo que puderam, segundo a visão do pesquisador, ser inter-relacionados, numa tentativa de se estabelecer vínculos epistemológicos que sinalizem a gestão participativa como sendo um modelo a ser adotado nas organizações públicas ou privadas. Por fim, tecem-se algumas recomendações prescritivas que se direcionam àqueles que desejam se aprofundar na filosofia participativa enquanto modelo de gestão de alta potencialidade incremental e competitiva.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Verificar quais dimensões do modelo coletivista discutidas por Joyce Rothschild-Whitt (1979) caracterizam a gestão das organizações de Tecnologia da Informação em Santa Catarina.

1.4.2 Específicos

- Demonstrar os fundamentos relativos aos modelos de gestão tradicionais e contemporâneos;

- Desenvolver uma fundamentação teórica capaz de oferecer um melhor entendimento sobre a gestão participativa;
- Descrever os parâmetros que fundamentam o modelo de gestão participativa implementado por grandes corporações empresariais instaladas em Santa Catarina, sob a percepção dos executivos de T&I; e
- Analisar os resultados obtidos pelo estudo.

1.5 JUSTIFICATIVA

O mundo vivencia, cada vez mais, significativas e aceleradas transformações, tanto em amplitude quanto em profundidade e que, de certa forma, torna os processos de projeção e construção futura através dos procedimentos de planejamento, por demais incertos e suscetíveis à factualidade de infindáveis ações emergentes, na maioria das vezes eclodindo do inesperado, capazes de oferecer novas configurações ambientais, em especial, nos cenários organizacionais.

É de se pressupor que tais intercorrências dêem causa às diversas alterações nos contextos das organizações, exigindo das mesmas, uma versatilidade adaptativa, seja ela reativa ou pró-ativa, muitas vezes, transcendendo a capacidade de um grupo de gestores em acertar, mesmo que altamente qualificados, na consecução de tomadas de decisão eficazes.

Segundo Chiavenato (1992, p. 86),

[...] as mudanças mais profundas e mais marcantes, todavia, não são percebidas pelo grande público, que somente consegue perceber o que ocorre na ponta do iceberg. Essas mudanças são internas. Elas ocorrem dentro das empresas. Mais do que isso: elas são definitivas e irreversíveis, de tal modo que as empresas nunca mais serão as mesmas.

As acentuadas transformações, atualmente percebidas, compelem as organizações no sentido de buscar uma maior destreza e agilidade em suas capacidades adaptativas, com vistas a incrementar suas competitividades, seja via redução de custos, seja pelo incremento qualitativo de seus produtos e/ou serviços.

A tão desejada perenidade organizacional, a continuidade em bases auto-sustentáveis e responsáveis sócio-ambientalmente deve pressupor uma organização

que queira se constituir sobre alicerces estratégicos consistentes. Neste sentido, tem-se na gestão participativa um relevante modelo administrativo que pode oferecer às organizações, alternativas funcionais através da valorização e inserção do elemento humano em seus processos decisórios.

Estudar a Gestão Participativa traz, em sua essência, um desejo transformador e uma busca incremental que seja capaz de alavancar as organizações que dela se servirem, quem sabe propulsionando-as aos níveis de competitividade condizentes àqueles demandados pelos cenários sócio-econômicos e políticos de vanguarda, rompendo com modelos arcaicos e em desacordo com uma sociedade pautada na informação, no conhecimento, na inclusão, na ética e na transparência.

São muitos os desafios, dentre eles, o de tentar estabelecer propostas de mudanças quanto a crenças, valores, sentimentos e ações, tanto dos administradores, executores das atividades e de modo especial, as populações envolvidas; conhecer o que precisa ser modificado ou aprimorado, tendo presentes os objetivos das organizações, analisar se o processo vem se efetivando, a fim de retroalimentar o planejamento e agir no sentido de enfrentar o desafio da transformação incremental advinda da participação.

Complementarmente, tem-se na libertação de preconceitos e tradições, no entendimento da realidade como algo mutável, na substituição do temor e da submissão do empregado nas relações de poder pela participação, no tratamento igualitário a todas as pessoas da empresa, fatores que podem oferecer vantagens competitivas.

Dentre tais vantagens que poderão surgir com o novo paradigma gerencial participativo, tem-se o de poder sinalizar um possível desenvolvimento pautado em melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela partícipes, através de um clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho, em seu amplo espectro.

O processo de inclusão dos indivíduos previsto na abordagem da multidimensionalidade do ser humano que se postula analisar no presente estudo sugere que os espaços da economia ou do mercado não devem preponderar sobre os da razão e que, segundo Ramos (1981), é definido como um paradigma para-econômico no qual o elemento humano será o maximizador da utilidade, devendo se ocupar com o ordenamento de sua existência e necessidades de atualização.

Tal abordagem, mais uma vez, insere um desafio complementar além do próprio processo participativo, o da conscientização do elemento humano enquanto transformador através de sua pluralidade, em detrimento de seu papel unidimensional, atualmente verificado na maioria das organizações.

Por outro lado, não se deve esquivar da factualidade observável dos resultados pífios que a nação brasileira vem experimentando, sejam nos cenários sociais, econômico e político. Destaquem-se, pois, os dados nas Figuras 1 e 2 seguintes, nos quais o Brasil não consegue mostrar as necessárias condições à altura de um desempenho que possa de fato, em médio e longo prazos, inflexionar a atual curva que coloca o País em condição secundária no cenário internacional.

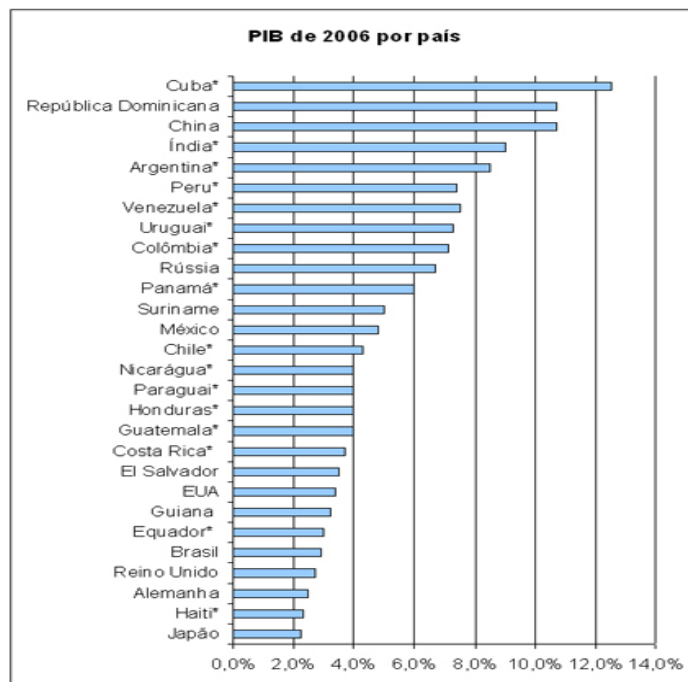


Figura 1 - PIB de 2006 por país
(*) valores estimados

A Figura 1 apresenta, de forma relativizada, como se encontra a alavancagem operacional, financeira e estratégica da nação brasileira, quando comparada a países desenvolvidos e a outros de similar matriz sócio-técnico-produtiva. Percebe-se que a nação está bem distante de um posicionamento competitivo de classe mundial, fato este que compele a uma reflexão sobre este marco situacional que se encontra incluso. A grande pergunta é se de fato se quer perpetuar este *status quo* periférico?

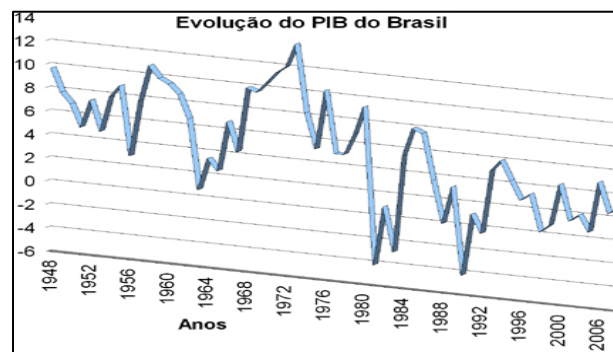


Figura 2 - Evolução do PIB do Brasil

A Figura 2 sinaliza para um enfraquecimento da capacidade de resposta do Brasil aos desafios interpostos pelos cenários externos.

Acredita-se que o novo pensar sobre alternativas estruturadas da gestão participativa enquanto proposta de provocação ao pensamento sócio-organizacional articulado e integrador, possa ser um facilitador capaz de provocar novos olhares sobre a atual predominância centralizadora e sócio-afastadora. Anseia-se pelo aprimoramento dos modelos sócio-agregadores capazes de constituir e desenvolver competências e diferenciais qualitativos e competitivos instrumentais e/ou substantivos, seja aos indivíduos, seja às organizações, imagina-se então, ter sido dada validade ao presente estudo.

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo está constituído sobre um quadro filosófico que contempla em seu desenvolvimento, simultaneamente, a percepção cartesiana, derivada do positivismo, posto que muitas das questões tratadas terão suas análises alicerçadas sobre a quantificação, ou seja, muitas das explicações construídas serão decorrentes de testes estatísticos, em escalas valorativas que explicam determinados comportamentos dos indivíduos e das organizações.

Considerando que no positivismo, o pesquisador preza pela realidade objetiva, não foram realizadas interferências sobre os sujeitos da pesquisa, bem como os objetos. Nesse sentido, optou-se pelo uso do questionário enquanto instrumento de coleta de dados.

Por outro lado, a fenomenologia, cuja fundamentação encontra-se na percepção do sujeito e do objeto, tem na estrutura valorativa do sujeito, a construção de uma maior ou menor subjetividade, ou seja, a intencionalidade decorrente do quadro de valores que contribui para a escolha do presente tema, a participação.

Considerando que a cientificidade pode ser demonstrada pela fundamentação, argumentação, coerência e elegância para uma determinada realidade conforme preconiza Triviños (1987), a ciência normal, cuja aceitação é desprovida de questionamentos, apresenta-se com seus tipos de estruturas organizacionais, seus modelos tradicionais organicista, funcional e mecanicista e, inovadora e matricial, contrapõe-se à ciência revolucionária que, ao contrário da normal, exerce questionamentos, conforme sustenta Thomas Kuhn em seus postulados.

Pressupondo que o processo revolucionário é incremental, tal como também se entende a gestão participativa, o gradualismo transformador deve considerar que toda organização tem uma história, valores, cultura, pessoas, tecnologia e um dado contexto externo. São estas variáveis do incrementalismo que alicerçam a percepção transformadora das organizações por meio do processo participativo.

A intenção é não referendar o *status quo* vigente, sendo um continuísmo de tantos outros conceitos vigentes; pretende-se construir uma conexão mais efetiva entre os indivíduos e as organizações, considerando a possibilidade de se oportunizar os saltos quânticos incrementais tão desejados por todos, todavia pouco se trabalha os sistemas de reciprocidade, interatividade, interdependência e participação (AMBONI, 2006).

Em síntese, entende-se que o tema e problema de estudo incidem sobre a dimensão do “deve ser”, cujo enfoque é prescritivo, desenvolvido por meio de pesquisa exploratória e descritiva, na qual o pesquisador procura propor ao final de seus estudos, um modelo recomendado.

A seleção do procedimento metodológico, considerando a natureza e o tipo da pesquisa, recaiu sobre o método de pesquisa de levantamento (*survey*), no qual se busca a informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (SANTOS, 1999).

Trata-se da obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado como representantes de

uma população-alvo que, neste caso, foi escolhido o grupo dos Gestores de Tecnologia e Comunicação - “CIOs” (*Chief Information Officer*) - de 13 das principais grandes corporações empresariais instaladas em solo catarinense.

a) Quanto à classificação, tem-se:

- propósito – Exploratório e descritivo; e
- momento – Corte transversal, apenas um momento, outubro e novembro de 2007.

b) Instrumentos de pesquisa:

- questionários com perguntas em escalas de valor e com perguntas abertas.

c) Estratégias de aplicação:

- pessoalmente;
- telefone; e
- via Internet.

d) Fases do levantamento:

- especificação dos objetivos – foi desenvolvido junto ao questionário, toda uma parte inicial de esclarecimentos completos aos entrevistados, de modo que todos pudessem estar cientes das especificações dos objetivos;
- operacionalização – foram trabalhadas dimensões e conceitos que dão suporte ao entendimento e viabilização do conceito de Gestão Participativa, onde encontram-se inseridas variáveis nominais (mais simples) e intervalar (distância entre as variáveis);
- instrumento de coleta de dados e pré-teste – foi elaborado um questionário enquanto instrumento de coleta de dados, o qual foi submetido a um pré-teste, de onde surgiram recomendações de ajustes;
- seleção da amostra – foi selecionada a amostra correspondente aos Gestores da T&I em 13 corporações empresariais instaladas em Santa Catarina, mesclando empresas de capital nacional e internacional, sendo quase que na totalidade, empresas de classe mundial, atuantes nos mercados interno e externo, todas com mais de 500 funcionários diretos;

- coleta e verificação de dados – a fase de coleta de dados e a verificação e consistência dos mesmos foi realizada por perguntas cruzadas que validavam ou não, reciprocamente, as respostas oferecidas;
- análise e interpretação dos dados – foi realizada valendo-se de métodos matemático-estatísticos, com utilização de médias aritméticas simples, desvio-padrão, curtose, máximos e mínimos, desvios entre os extremos, coeficiente de Pearson (correlação), histogramas com quantificadores relativos (percentuais) e análise de tendências. Tais dados e informações auferidas foram confrontadas com as respostas das questões abertas, bem como com as informações institucionais veiculadas nos *web sites* das organizações, com o objetivo de referendar ou refutar os elementos da amostra; e
- apresentação dos resultados – a apresentação dos resultados deu-se através de gráficos, tabelas e comentários construídos pelo autor.

O método do levantamento (*survey*) foi escolhido por poder proporcionar uma abordagem simples e direta, podendo ser adaptadas, mas principalmente, por disponibilizar um conhecimento direto da realidade, oferecer economia e rapidez, bem como oportunizar uma confiável quantificação dos dados por meio de tabelas e avaliações estatísticas, dentre outras. (CHURCHILL, 2001; TAYLOR, 1990).

No transcurso das respostas, houve uma unanimidade dos respondentes quanto à solicitação de confidencialidade sobre as organizações, fato que foi observado à risca, todavia as respostas podem ser consideradas esclarecedoras, bem como deve ser destacada a seriedade dos respondentes:

- a profundidade de análise requerida, inviabilizada nos estudos de agregados, torna-se privilegiada nesse tipo de estudo (SOUTO MAIOR FILHO, 1984);
- permite analisar eficientemente uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das múltiplas relações e interações de seus componentes (SOUTO MAIOR FILHO, 1984); e
- durante o desenvolvimento do estudo, permite a inclusão de muitos fatores e o questionamento sobre as suas interconexões (CAMPOMAR, 1991)

A principal vantagem relaciona-se com a ausência de estudos conclusivos sobre o problema de pesquisa (YIN, 1984).

1.6.1 Caracterização da pesquisa

Conforme destacado, a pesquisa é predominantemente qualitativa e, portanto, assume métodos de investigação e análise qualitativos, objetivados por meio da análise participativa dentro dos contextos organizacionais, de modo semelhante à desenvolvida nos trabalhos de Mangabeira (1993). No entanto, partindo-se do pressuposto defendido por metodólogos (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1989), de que a total dicotomia é praticamente impossível e considerada superada, no presente estudo a contribuição quantitativa representou um pequeno aporte. A utilização de um método de escalonamento denominado "escalograma Likert" (RICHARDSON, 1989) fez-se presente na identificação do grau de envolvimento e participação dos trabalhadores nas decisões da empresa.

1.6.2 Técnicas de coleta e de análise dos dados

1.6.2.1 Coleta

Utilizou-se o escalograma Likert, dentre os seguintes métodos e instrumentos de levantamento de dados, conforme será descrito.

A construção do questionário teve as seguintes premissas em sua estrutura: consideração das Dimensões Organizacionais a serem observadas foram apresentadas e distribuídas entre 20 questões, fundamentadas e vinculadas às dimensões trabalhadas por Rothschild-Whitt (1979); Queiroz (1982); Carvalho (1983) e Liboni e Pereira (2002). Os respondentes foram convidados a realizar a leitura das instruções de preenchimento percebendo e registrando o que de fato acontecia em

sua empresa, segundo suas percepções; foram ainda estimulados a considerar a organização como um todo, ou seja, as respostas deveriam espelhar a realidade praticada no contexto mais amplo e identificável possível e incidir sobre as dimensões apresentadas. Neste caso, buscou-se a percepção também integrada, em redes colaborativas, não apenas o seu departamento ou área, mas sim, a empresa em sua totalidade.

É bem provável que haja dentro de uma mesma organização, alguns setores ou áreas que sejam mais integrados e seus processos participativos sejam mais desenvolvidos, todavia, ao processo analítico organizacional proposto pelo presente estudo, a organização deve ser vista em sua plenitude corporativa, pois parte-se do pressuposto que para uma organização se desenvolver, há que existir um equilíbrio dinâmico na organização, onde o todo ao se desenvolver, é a resultante dos níveis e graus dos esforços compartilhados observados.

As perguntas foram distribuídas por dimensões em forma de escala: *Muito Fraco, Fraco, Médio, Forte e Muito Forte*, onde os respondentes assinalaram a opção (apenas uma) que melhor representa a realidade de sua organização.

Na estruturação das questões, além da parte fechada citada, havia a solicitação de que o respondente se julgasse conveniente, forneceria informações complementares consideradas relevantes para um melhor entendimento no campo *Observações* da tabela, logo abaixo da Escala de Ocorrência do Evento.

O 21º item é totalmente aberto, onde o responsável pelas respostas poderia se expressar livremente e consolidar suas impressões sobre a Gestão Participativa em sua organização, oferecendo ao estudo e análise, uma visão mais ampla e conjuntural daquela realidade informada.

Os dados coletados foram tratados de modo agregado e em conjunto na amostra estudada, ou seja, não há interesse e preocupação do pesquisador na divulgação e identificação dos respondentes do questionário, bem como das organizações estudadas.

1.6.2.2 Análise dos dados

A análise valeu-se de métodos e técnicas estatísticas tais como médias, tendências, desvios-padrão, correlação, Coeficiente de Pearson, dentre outras relações matemáticas e atividades interpretativas a partir de conceitualizações pré-definidas.

Muitas respostas incidiram num posicionamento “médio”, indicando nem presença e nem ausência do processo participativo, ou seja, uma situação possivelmente em transição, que pode ser vista como entrópica ou homeostática, todavia inconclusiva. Nesse sentido, os procedimentos analíticos utilizados optaram por considerar as respostas incidentes na categoria “média” como sendo *in pejus*, ou seja, incapaz de oferecer ao pesquisador, um posicionamento analítico conclusivo.

Para que o estudo obtivesse uma maior representatividade e um melhor alinhamento aos objetivos propostos, a incidência de respostas no campo “médio” da escala de avaliação foi considerada como “não-participativa”.

As respostas incidentes nos campos “forte” e “muito forte” caracterizaram um processo participativo denotável e, por conseguinte, existente e, por vezes, efetivo.

1.6.3 Limitações do estudo

Por se tratar de um estudo do tipo *survey*, suas conclusões não deverão ser generalizadas para todo o complexo organizacional, embora possam servir de referência a situações semelhantes.

Não se trata de um estudo amplo sobre as implicações organizacionais dos métodos participativos. Portanto, as questões relativas ao nível de emprego e qualificação dos trabalhadores, apenas serão analisadas com relação à influência sobre o processo participativo nas tomadas de decisão e construção organizacional das instituições estudadas, a partir da adoção dos procedimentos inclusivos dos indivíduos.

Não houve a intenção de estudar em profundidade as inovações sócio-organizacionais, programas de qualidade de vida no trabalho e sindicalismo, mas

sim, as relações que estas categorias estabelecem com o processo da gestão participativa e seus impactos organizacionais.

Destaque deve ser dado às desvantagens que este tipo de levantamento oferece, pelo fato da ênfase nos aspectos perspectivos, a pouca profundidade nos estudos sociais e a limitada apreensão dos processos de mudança.

Por tratar-se de uma pesquisa empírica, vinculada a uma realidade factual, mensurável e lastreada em dados, pode-se estar incursos num empobrecimento dos fenômenos, ou seja, o todo da realidade é muito mais complexo, todavia tentou-se decompô-lo em partes com vistas a uma análise do todo.

Os dados obtidos pelo vínculo positivista, de forma descritiva, lineares à realidade, têm suas análises alicerçadas sobre o que pode ser explicado de forma objetivada, todavia deve-se estar cientes de que há incontáveis características desta mesma realidade que estão submersas e subjetivadas nas crenças, nos valores e em outras tantas dimensões não-lineares, como relações não-prescritas formalmente e que não foram objeto de tratamento, embora estejam consideradas nas fundamentações teóricas.

2 BASE TEÓRICA

2.1 PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES.

2.1.1 Conceitos

A gestão alicerça-se na organização de trabalho, na informação, na comunicação e na decisão. A sistemática da tomada de decisão é fundamental para sobrevivência de uma organização. É ela que define sua modelagem nas diversas dificuldades, permitindo que se flexibilize, se expanda e se afaste da entropia.

As decisões possuem dois objetivos. De modo genérico, elas compreendem a ação de um momento e a decisão de um futuro (SIMON, 1965). Sendo assim, as decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, alguma necessidade a ser satisfeita ou algum objetivo a ser alcançado.

Uma decisão complexa é como um grande rio que traz de seus afluentes as premissas incontáveis que constituem ou formam um processo de decisão [...] muitos indivíduos e unidades organizacionais contribuem em qualquer decisão importante e a questão da centralização ou descentralização é um problema de arranjar este sistema complexo em um esquema eficiente. (SIMON, 1965).

O processo da tomada de decisão em organizações envolve passos ou fases para se chegar à efetiva tomada de decisão de acordo com os objetivos da organização, sejam eles implícitos ou explícitos.

A tomada de decisão para Megginson *et al* (1986, p. 110) é compreendida "como a seleção consciente de um curso de ação dentre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado. Como tal é um modo de vida para os administradores". Para Motta (1986, p. 81),

[...] a decisão é provocada unicamente pela detecção de um problema e que o processo decisório constituirá um fluxo de produção e análises de informações que, criteriosamente coletadas e analisadas, resultava em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais.

Ambos Megginson *et al.* (1986) e Motta (1986) reconhecem que a decisão é um impulso fundamental para a organização e o processo decisório o instrumento para atingir seus objetivos. Nas organizações, as decisões acontecem a todo instante, em níveis diferentes de complexidade e importância, voltadas para situações atuais ou futuras. O processo decisório deve ser visto como mola propulsora da organização, capaz de promover grandes saltos.

A tomada de decisão é o ponto central para a Análise Ergonômica da Gestão, pois a cada instante dentro de uma organização tomam-se decisões de complexidade e importância crescentes que terão reflexo sobre toda sua extensão. O processo decisório deve retratar as metas da organização, impondo-lhe um ritmo ágil e adequado. Muito importante para tomada de decisão é dimensionar o ambiente da organização, aceitar sua influência e bem caracterizar as circunstâncias propícias à sua definição.

Na gestão cooperativa participativa o processo decisório foge das fronteiras de cargo e funções; a autoridade não é única, mas sustentada por conselhos cooperativos isolados.

Se para uma empresa os níveis hierárquicos – estratégico, tático e operacional - têm limites bem definidos visando às decisões, na cooperativa de trabalho médico os níveis estratégico e operacional misturam-se na autogestão, levando a um processo decisório singular de muita criatividade, mas de pouca flexibilidade. Deve-se aqui, também, destacar as teorias de tomada de decisão que procuram explicar a gestão nas organizações.

2.1.2 Tipos de decisões

Um conceito básico sobre o processo decisório diz respeito aos tipos de decisão. Uma das principais tipologias é apresentada por Simon (1977). Segundo o

autor, as decisões podem ser classificadas em programadas e não programadas, assim definidas:

- Decisões programadas - as decisões são programadas na medida em que são repetitivas e rotineiras, existindo procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. As decisões programadas exigem do decisor processos psicológicos razoavelmente simples, envolvendo: memória, hábitos e manipulações simples de coisas e símbolos;
- Decisões não programadas - as decisões são não programadas na medida em que são novas, desestruturadas e tem conseqüências não usuais - um problema que nunca foi enfrentado antes, onde não há procedimentos para se lidar com o mesmo, quando a natureza do problema é complexa ou porque a questão é tão importante que merece um tratamento sob medida. Nas decisões não programadas o decisor realiza um exercício de julgamento. Este julgamento depende, de alguma forma, de experiência, *insight* e intuição, e dependendo do grau de dificuldade da decisão, pode-se dizer que a criatividade é requerida.

Motta (1996, p. 54) faz as seguintes considerações a respeito das decisões não programadas:

Na verdade, mesmo segundo Simon, o grande autor do racionalismo organizacional, a qualidade dessas decisões (não programadas) exigem dos dirigentes discernimento, intuição e criatividade. Simon, entretanto, afirmava que no futuro o computador iria programar a maioria das decisões na época consideradas não programáveis. O que se tem verificado nas últimas décadas, no entanto, é que a complexidade, volatilidade, hostilidade e imprevisibilidade do ambiente externo às organizações têm ampliado o conjunto das decisões não programadas. Assim, se o mundo contemporâneo, por enquanto, não tem confirmado o acerto dos vaticínios de Simon, pelo menos tem contribuído para tornar as suas teorias sobre decisões não-programadas mais válidas e atuais.

2.1.3 Contextos nos quais ocorre a tomada de decisão

Além de existirem diferentes tipos de decisões, estas são tomadas em ambientes distintos e sob condições de tempo, pressão, complexidade e importância diferentes. As decisões podem ser classificadas, também, segundo Simon (1977) pelo contexto no qual ocorrem, segundo os diferentes níveis:

- nível operacional – a decisão é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas, utilizando-se procedimentos e regras de decisões preestabelecidas. Uma grande parte destas decisões é programada e os procedimentos a serem seguidos são geralmente muito estáveis. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;
- nível tático – as decisões são normalmente relacionadas com o controle administrativo e utilizadas para decidir sobre operações de controle, formulação de novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos. Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos); e
- nível estratégico – as decisões englobam a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização, o propósito é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macros objetivos. As atividades deste nível não possuem um período com ciclo uniforme, podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.

A atividade de tomada de decisão destes três níveis administrativos pode ser apresentada, também, em forma de um *continuum*. O planejamento estratégico se localiza em um dos extremos, enquanto no outro está à administração de operações. O gerente de nível médio encontra-se em um nível intermediário desse *continuum*.

Por outro lado, fazendo-se uma relação com a questão dos tipos de decisão (programadas e não programadas), pode-se perceber que quanto mais elevado o nível organizacional, maior é a ocorrência das decisões não-programadas.

2.1.4 Modelos de tomada de decisão

Diversos estudiosos, como por exemplo, Simon (1977) e Motta (1996) preocuparam-se em conhecer o que se passa na mente humana no momento da decisão: que idéias se fazem presentes? Que analogias são feitas, buscando um embasamento, um 'atalho' rumo ao que se deseja obter? Desse questionamento surgiram diversos modelos de processo decisório, enfocando-o sob diferentes aspectos.

A seguir, são tratados alguns desses principais modelos, buscando-se suas características mais importantes.

2.1.4.1 Modelo racional

Algumas das teorias mais conhecidas que tratam do processo decisório vêm da Economia. São teorias prescritivas, que buscam indicar uma decisão 'ótima' para um decisor racional, representado pelo modelo do homem econômico. Para isso, lançam mão de cálculos que procuram chegar à alternativa 'perfeita' dada as devidas condições e restrições. (SIMON, 1977).

Na decisão racional, há três condições básicas para que ocorra a escolha de acordo com Simon (1977): (1) que todas as alternativas de escolha sejam dadas; (2) que todas as conseqüências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas; (3) que o homem racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todos os possíveis conjuntos de conseqüências.

Anastassopoulos *et al.* (1991) fala desse modelo como 'monoracional', onde existe um ator único, homogêneo, racional, consciente dele mesmo e de seu ambiente e dotado de objetivos estáveis, com uma só lógica de ação; seus objetivos são claramente e precisamente definidos.

Segundo Motta (1996, p. 53):

[...] a idéia da racionalidade analítica no processo decisório se revitalizou [...] através da ênfase dada aos modelos matemáticos de decisão, decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas grandes organizações

modernas. Considerar e analisar todas as alternativas e suas conseqüências para a escolha da mais racional, em termos de maximizar os resultados, pareceu factível com os novos instrumentos eletrônicos. Assim, passou-se à propugnar a idéia do dirigente racional, sistemático e analítico.

Tem-se, ainda, o comentário de Elster (1989, p. 45):

A teoria da escolha racional é primeiro e principalmente uma teoria normativa, e secundariamente possui um enfoque explicativo. Isto mostra às pessoas como agir e prediz que elas irão agir da maneira como ela diz para ser feito. Na medida em que falha em fazer predições não ambíguas ela é indeterminada. Na medida em que as pessoas falham em seguir suas prescrições, na extensão em que as pessoas crêem irracionalmente, a teoria é inadequada.

Diante dos limites do modelo racional, diversos pesquisadores buscaram outros modelos para tentar explicar o processo de tomada de decisão.

Para a administração, o conceito de racional é utilizado para denominar uma ação praticada pelo indivíduo e sua relação com referência aos fins pretendidos.

Tomando o aspecto mais evidente, o termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos.

Sendo assim, a racionalidade do processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para o decisor, de alternativas satisfatórias ou aquelas decorrentes de comportamento preferenciais. Este processo de escolha (racionalidade) ilustra as restrições do homem que, por sua vez, projeta-se no desempenho organizacional, levando os administradores a substituírem a idéia original de resultados máximos, para resultados satisfatórios.

2.1.4.2 Modelo da racionalidade limitada

Os modelos de processo decisório, a seguir apresentados, guardam em características semelhantes ao modelo descrito por Simon (1977), o da "racionalidade limitada."

Simon recebeu o prêmio Nobel de economia em 1978 por sua "teoria da racionalidade limitada". O autor preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório, tendo em vista os limites da

racionalidade humana. Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico. (MOTTA, 1996).

A racionalidade limitada é assim explicada por Simon (1965, p. 95):

O comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

(1) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário.

(2) Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.

(3) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.

Diante das limitações de tempo e conhecimento, entre outras, o indivíduo, impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis. Ele contenta-se com o satisfatório em detrimento do ótimo.

Segundo Simon (1965), a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes. Segundo ele, a tomada de decisão envolve três principais fases:

- achar ocasiões para tomar uma decisão;
- achar possíveis cursos de ação, escolhendo entre eles; e
- avaliar escolhas passadas.

O autor ressalta que os indivíduos passam uma grande parte do seu tempo pesquisando o ambiente econômico, técnico, político e social tentando identificar novas condições que chamam por novas ações, buscando inventar, desenhar e desenvolver possíveis cursos de ação para lidar com uma situação que necessita de uma tomada de decisão, e gastam uma pequena parcela do seu tempo escolhendo entre alternativas. Por outro lado, gastam um moderado tempo avaliando decisões já tomadas, como parte de um ciclo repetitivo que leva a novas decisões.

2.1.4.2.1 A racionalidade no processo decisório

Para a administração, o conceito de racional é utilizado para denominar uma ação praticada pelo indivíduo e sua relação com referência aos fins pretendidos.

Tomando o aspecto mais evidente, o termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos. O adjetivo racional só se aplica aos meios, os únicos que podem ser escalonados, técnica e cientificamente, em relação a um padrão unívoco, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Dado que os fins são determinados valorativamente, é extremamente difícil chegar-se a um acordo quanto à sua racionalidade, uma vez que a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema de valores.

Já a operacionalização do termo racional na administração ocorre com a racionalidade burocrática de Weber (1974). Para o autor, o raciocínio burocrático determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. Está técnica é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos à organização, com execução de tarefas segundo regras calculáveis e sem relação com as pessoas. A burocracia promove, naturalmente, um modo de vida “racionalista”, pois é o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, racionalmente ordenada.

A burocracia tem um caráter “racional”: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição. Em toda parte a sua origem e sua divisão tiveram, até agora, resultados “revolucionários”, num sentido especial, que ainda não foi discutido e a mesma influência que o avanço do racionalismo teve em geral. A marcha da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham caráter racional, no sentido especial da palavra.

Simon (1979) rompe com o raciocínio weberiano e, mantendo a racionalidade econômica utilitarista, propõe a troca da unidade de estudo da racionalidade. Para ele, a ação em Weber (1974) é necessariamente precedida de uma decisão (escolha) e é esta a raiz do comportamento racional.

Portanto, ‘decidir’ pressupõe que o indivíduo tenha diante de si um conjunto de alternativas, dentre as quais ele fará sua escolha. Cada alternativa deve traduzir de maneira clara a escolha, associada às suas conseqüências: a) na certeza,

quando o decisor tem total conhecimento e domínio sobre a decisão tomada; b) no risco, o conhecimento do ambiente a decidir é montado e estabelecido sobre probabilidades; e por fim, c) na incerteza, onde ao decidir se desconhece por completo as conseqüências. Complementando esse quadro, o indivíduo ao decidir estabelece a função-utilidade de sua preferência ou seleciona um conjunto de conseqüências de sua preferência.

Entretanto, a somatória destes pontos não garante a tomada de decisão 'correta', pois as decisões são tomadas por seres humanos, que podem influenciar ou ser influenciados por outrem. Este aspecto e as barreiras existentes entre a racionalidade real e a ideal são denominados por Simon (1979) limitações da racionalidade, pois a tarefa de decidir compreende três etapas:

- a) o relacionamento de todas as possíveis estratégias;
- b) a determinação de todas as conseqüências que acompanham cada uma destas estratégias;
- c) a avaliação comparativa desses grupos de conseqüências.

O uso do termo 'todas', é a defesa com que Simon (1979) justifica e reforça a impossibilidade do indivíduo conhecer as alternativas de solução e, portanto, as limitações da racionalidade.

Sendo assim, a racionalidade do processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para o decisor, de alternativas satisfatórias ou aquelas decorrentes de comportamento preferenciais. Este processo de escolha (racionalidade) ilustra as restrições do homem que, por sua vez, projeta-se no desempenho organizacional, levando os administradores a substituírem a idéia original de resultados máximos, para resultados satisfatórios.

2.1.4.3 Modelo da lata de lixo

Dentro dessa concepção menos "tradicional" do processo de tomada de decisão, um dos modelos mais importantes é o "Modelo da Lata de Lixo" (*The Garbage Can Model*). Ele descreve a tomada de decisão em ambientes altamente

ambíguos, que os autores, March e Olsen (1976), denominam “anarquias organizadas”. O modelo foi criado como uma reação ao modelo racional clássico.

O cerne dessa teoria é a questão da ambigüidade. Essa ambigüidade aparece de três maneiras, conforme March e Olsen (1976):

- a) preferências problemáticas – os decisores, muitas vezes, possuem preferências inconsistentes e mal definidas, sendo muitas vezes suscetíveis a descobrir suas metas e entender suas prioridades através da ação;
- b) as pessoas têm somente um entendimento fraco dos fins e dos meios. Os participantes da organização ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes; e
- c) anarquias organizadas (as organizações) são caracterizadas por participação fluída – os decisores vêm e vão através do processo.

Sendo assim, a decisão ocorre em uma reunião estocástica de:

- escolhas procurando por problemas;
- problemas procurando por escolhas;
- soluções procurando por problemas para responder; e
- decisores procurando por alguma coisa para decidir.

Em outras palavras, as soluções são preexistentes aos problemas. É aí que intervém a lixeira. Existe uma grande lata de lixo na qual existem problemas latentes e disponíveis. Cada indivíduo, portanto, vai à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.

O modelo da lata de lixo chama atenção para a importância da chance. Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 33) o que precisa ser decidido depende muito fortemente de *timing* e sorte. Além disso, os próprios decisores tem um caráter nebuloso (*fuzzy*), pois muitas vezes eles não conseguem ver o ponto de partida e chegada num processo de tomada de decisão: “os decisores do modelo da lixeira vagueiam dentro e fora da decisão. Suas preferências também diferem. As decisões são uma confluência aleatória de eventos”.

Jarroson (1994) tece a seguinte crítica ao modelo da lata de lixo:

O modelo da lixeira de March não deixa de evocar lembranças à qualquer

pessoa que tenha trabalhado numa organização. Ele resolve de alguma forma o problema da decisão, invertendo o ponto de vista. Essa inversão dá a chave de algumas situações, e devemos, portanto, tê-la presente no espírito, mas ela não cobre todo o conjunto da área. Porque se deve decidir, assim como se deve morrer.

2.1.4.4 Modelo do incrementalismo lógico

Já o modelo do incrementalismo lógico, a premissa básica é que as decisões advêm de uma série de pequenas fases, em vez de alcançar e implementar a solução completa em uma grande fase. As repercussões de mudanças e reações e conseqüências são mais previsíveis e mais possíveis de ganhar maior comprometimento (PEREIRA; TONI, 2002).

Assim, nesse modelo há uma fragmentação da visão e da estratégia global da empresa em uma série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários; ocorre, assim, uma mistura entre o racional e o político, o analítico e o comportamental, o formal e o informal, e o processo é conduzido por um dirigente hábil que faz o papel de integrador. Então, o dirigente da organização possui certo poder que lhe permite controlar o processo de decisão; contudo, este poder é mais informal do que formal, mais indireto do que direto, exigindo-lhe grande habilidade (ANASTASSOPOULOS *et al.*, 1991).

Neste modelo de processo decisório podem ser identificadas três principais fases:

- a) Lançamento – corresponde à definição do problema/situação a ser enfrentada, são levantadas múltiplas soluções;
- b) Ativação – nessa fase se constroem as ações estratégicas e concretização de projetos; ocorrem acordos internos face ao planejado; e
- c) Consolidação – as estratégias em formação são reconhecidas e são traçados os planos de ação. São assumidos certos compromissos que suscitam uma mobilização.

O dirigente da organização possui um poder certo, que lhe permite controlar o processo de decisão, contudo este poder é mais informal do que formal, mais

indireto do que direto, exigindo-lhe grande habilidade. (ANASTASSOPOULOS *et al.*, 1991).

Esse modelo mostra que o processo decisório dificilmente é linear e aponta os aspectos relacionados a uma “incoerência”, como também, a uma contradição humana. É possível imaginar, portanto, a existência de diferentes lógicas e estilos decisórios que podem existir.

Estudos como esses indicam as limitações de cada passo do modelo de decisão racional. As metas, muitas vezes, não são claras e mudam no decorrer do tempo. As pessoas buscam informações e alternativas de forma inconseqüente e oportunista. Esses modelos mostram que o processo decisório dificilmente é linear, reto e “correto”.

Esses modelos mostram os aspectos relacionados a uma “incoerência” (seriam os decisores realmente incoerentes ou teriam objetivos e anseios que não vêm à tona no processo?) e à contradição humana, algo nem sempre considerado pelos modelos que descrevem o processo decisório com um desenho de certa forma estático e decididos com objetivo claro e definidos desde o início do processo. Isso leva, finalmente, a imaginar a ocorrência de diferentes lógicas e estilos decisórios que podem existir, especialmente em diferentes culturas, contextos e situações, variando ainda em função das experiências pessoais e decisórias de cada indivíduo.

Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 32) apresentam um quadro comparando os modelos de decisão racional e o da racionalidade limitada, o político, e os modelos alternativos (na linha do modelo da lixeira), relacionando-os com perspectivas de decisões estratégicas.

2.1.4.5 Modelo político

O modelo político de tomada de decisão diz que a decisão é o resultado de um processo, no qual os decisores têm diferentes metas, e chegam a uma disputa onde as preferências dos mais fortes vencem. Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 36) afirmam: “No modelo político, as pessoas são individualmente racionais, mas coletivamente não”.

Além disso, os decisores políticos freqüentemente procuram mudar a estrutura de poder engajando-se em táticas políticas como: coalizões, uso estratégico da informação, cooperações, e utilização de analistas externos. O processo político dentro de uma organização poderia ser assim descrito, encarado como um jogo de poder onde “os jogadores são dotados de interesses e objetivos próprios, e controlam diferentes recursos (autoridade, *status*, tempo, pessoas, idéias, informações). O processo político diz respeito, assim, a vontade de poder que cada um se lança a adquirir”. Ainda segundo Motta (1996, p. 60) na decisão política “o dirigente tem uma tarefa intensa de negociação para enfrentar conflitos e ultrapassar restrições internas e externas para chegar às decisões”.

Segundo Anastassopoulos *et al.* (1991), o modelo político foi desenvolvido a partir da observação de organizações ou instituições públicas. A organização é vista como um conjunto de jogadores - indivíduos ou grupos - em situações particulares no centro de uma estrutura mais ou menos precisa (linha hierárquica, processos orçamentários, divisão do trabalho). Os jogadores são dotados de interesses e objetivos próprios e a organização não tem objetivos claros *a priori*, esses objetivos podem parecer vagos, ambíguos, e a estabilidade não são garantidos. Os indivíduos ou entidades possuem estratégias particulares, que se exprime por meio de jogos de poder, através dos quais os atores utilizam com mais ou menos habilidade os recursos que dispõem influência, coalizão, conflito, artimanhas, elementos normais do processo político. A mudança é possível, mas difícil; a probabilidade de mudança depende da estrutura dos jogos de poder, das estratégias particulares dos atores e do ambiente.

Lindblon (1981) afirma que o processo decisório é extremamente complexo, sem princípio nem fim, cujos limites são incertos. Para seu estudo, é preciso entender as características dos participantes, os papéis que desempenham, a autoridade e os outros poderes que detém, como lidam uns com os outros e se controlam mutuamente.

O sistema de decisão política, segundo Lindblon (1981), tem um importante efeito sobre as aspirações, opiniões e atitudes que respondam às políticas. Seu funcionamento não é como de uma máquina que é alimentada com demandas para produzir decisões. É a própria máquina que fabrica necessidades e demandas. Modelando as aspirações dos cidadãos que formam parte da organização, ela põe alguns temas na agenda do debate político e rejeitam outros; apresenta certas

políticas aos cidadãos e aos formuladores de políticas e informa às opiniões que vão condicionar tais escolhas.

Para Lindblon (1981, p. 110)

[...] o processo decisório político não leva a soluções que possam ser julgadas com base em padrões de racionalidade; produz acordos, conciliações e ajustes, cuja avaliação com vistas à equidade, aceitabilidade, possibilidade de reexame e atendimento à variedade dos interesses em jogo é sempre inconclusiva.

Por fim, o modelo de política governamental (ou burocrática) de Allison (1971) postula que as decisões são resultados da ação de “puxar e empurrar” entre as diversas entidades e não podem ser compreendidas sem uma apreciação das forças que animam os participantes.

Enquanto o modelo da racionalidade limitada foi uma reação aos pressupostos cognitivos sobre o indivíduo, o modelo político foi uma reação aos pressupostos sociais sobre os grupos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

A perspectiva política admite que as organizações representem coalizões de pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros estabelecem conflitos. As preferências conflitantes derivam de visões diversas sobre o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações e confronto de ambições e interesses (QUINN, 1980; PETTIGREW, 1985; ALLISON, 1971; BALDRIDGE, 1971; DEAN e SHARFMAN, 1993). O centro desta perspectiva é o processo de solução de conflitos entre indivíduos com preferências conflitantes.

Vários estudos (KIPNIS; SCHMIDT, 1988; PETTIGREW, 1973; MINTZBERG *et al*, 1976; RALSTON *et al*, 1993; YUKL *et al*, 1996; LAUTERBACH; WEINER, 1996; KOTTER, 2000) chegaram a diversas táticas políticas, das quais se podem apresentar algumas:

Persuasão – uso de fatos e dados para fazer uma apresentação lógica ou racional de idéias.
Amizade – uso de adulação, criação de boa vontade, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido.
Coalizão – conseguir o apoio de outras pessoas na organização para dar respaldo ao pedido.
Cooptação – envolver os atores-chave na decisão para reduzir resistências futuras
Barganha – decisão em grupo por consenso quando existem interesses próprios.
Asserção – uso de uma abordagem direta e forte, tal como a exigência de concordância com pedidos, a repetição de lembretes, mandar indivíduos fazerem o que lhes é pedido e indicar que regras exigem obediência.
Salvaguarda – evadir-se de situações que possam refletir desfavoravelmente.
Criação de senso de urgência – uso de fatos e dados para criar no grupo senso de importância do momento vivido.
Autoridade superior – obter apoio de níveis mais altos na organização para dar respaldo a pedidos.
Sanções – uso de recompensas e punições derivadas da organização, como impedir ou prometer um aumento de salário, ameaçar uma avaliação de desempenho insatisfatória ou reter uma promoção.

Quadro 1 – Táticas Políticas.

As táticas políticas exigem em várias oportunidades a negociação, a cessão de ambas as partes para atingir o consenso. No exercício simples do poder, há cessão de uma das partes, a parte dominada. Há alguns fatores individuais e organizacionais que influenciam no comportamento político (BIBERMAN, 1985).

Dentre os fatores pessoais, alguns traços de personalidade como alto autocontrole, *locus* de controle interno e alta necessidade de poder criam maior probabilidade de as pessoas engajarem-se em comportamento político. Os fatores organizacionais aumentam a probabilidade de a política vir à tona: a distribuição de recursos, oportunidades de promoção, baixa confiabilidade, ambigüidade, falta de clareza do sistema de avaliação, tomada de decisão democrática, pressão para alto desempenho. (PFEFFER; SALANCIK, 1974; HILLS; MAHONEY, 1978; PFEFFER; MOORE, 1980).

Dean e Sharfman (1993) estudaram a relação entre o comportamento político e a racionalidade na tomada de decisão estratégica, encontrando que estas são duas dimensões independentes do processo decisório. Isto leva à possibilidade de classificação das decisões, com relação à sua natureza racional e política, em quatro tipos: alta racionalidade / alta política; alta racionalidade / baixa política; baixa racionalidade / alta política; e baixa racionalidade / baixa política.

2.1.4.6 Modelo desestruturado

Para Mintzberg *et al.* (1976), os estudiosos do campo da administração têm dado mais atenção às decisões operacionais de rotina, por serem mais acessíveis a uma descrição precisa e análise quantitativa, do que às decisões políticas descritas por Simon (1977) como não-programadas e que Mintzberg *et al.* (1976) chamam de decisões estratégicas **desestruturadas**. Como resultado, há pouca influência acadêmica no trabalho dos níveis mais elevados das organizações e grande influência no trabalho dos níveis baixo e médio.

Ainda dentro desta perspectiva de análise, Mintzberg *et al.* (1976) introduzem a discussão acerca dos processos de decisão estratégica desestruturada que estão diretamente relacionados aos níveis mais elevados das organizações.

Para Mintzberg (1976), o processo de decisão estratégica é caracterizado pela novidade, complexidade e por não ter fim, pelo fato da organização, em geral, começar com pouco conhecimento da situação de decisão que a espera ou o caminho para sua solução e por ter somente uma vaga idéia de qual essa solução possa ser, e como ela será avaliada quando for desenvolvida. Somente tateando um processo descontínuo, envolvendo muitas etapas difíceis e um punhado de fatores dinâmicos cobrindo um período considerável de tempo, é que a escolha final é feita.

Mintzberg *et al.* (1976) define a estrutura básica da tomada de decisão dividida em três fases: 1) Identificação; 2) Desenvolvimento; e 3) Seleção. Estas, estão descritas em sete rotinas principais:

- a) **Fase de identificação** – compreende duas rotinas nesta estrutura: Reconhecimento da Decisão, na qual oportunidades, problemas e crises são identificados e requerem uma atividade de decisão; e o Diagnóstico,

onde a gerência procura compreender o estímulo inicial e definir o relacionamento causa-efeito para a situação de decisão. Na rotina de reconhecimento da decisão, a maioria das decisões estratégicas não se apresenta a quem decide de maneira óbvia. Os problemas e oportunidades devem ser identificados em meio a uma multiplicidade de dados ambíguos e em grande parte verbais, que os que decidem sempre recebem. Os tipos de decisões nesta rotina podem ser classificados como: decisões de problemas, que requerem mais de um estímulo; geralmente quando os tomadores de decisão querem sentir a situação antes de tomar uma atitude; decisões de oportunidade, invocadas por um estímulo ou uma simples idéia e as decisões de crise, que são geralmente desencadeadas por um único estímulo, aparecendo de repente e requerem uma atenção imediata. As organizações tendem a reagir aos problemas e a se esquivar mais das incertezas do que a procurar oportunidades que ofereçam risco. O processo de decisão estratégica compreende tanto a exploração de oportunidades como a reação a problemas e crises. Na rotina do diagnóstico, obtêm-se os canais de informação e a abertura de novos canais, a fim de esclarecer e definir os assuntos envolvidos;

- b) **Fase de Desenvolvimento** – nesta fase são consumidos uma grande quantidade de recursos destinados à decisão. Pode ser descrita em termos de duas rotinas básicas: a Procura, que é utilizada a fim de encontrar soluções já prontas; e a Formulação, utilizada para desenvolver soluções especiais ou para modificar as já prontas;
- c) **Fase de Seleção** – é considerada a última etapa no processo de decisão. Esta fase deve ser um processo de vários estágios, interativos, envolvendo investigações cada vez mais profundas das alternativas. Um processo de decisão pode envolver um grande número de etapas de seleção, muitas delas totalmente envolvidas pela fase de desenvolvimento, já que esta pode envolver a subdivisão de uma decisão em uma série de subdecisões, cada uma requerendo pelo menos uma etapa de seleção. Nesta fase estão envolvidas três rotinas: **a de Seleção, Avaliação - Escolha e Autorização**. A **Seleção** é necessária quando se espera que seja gerado um maior número de alternativas prontas para

serem cuidadosamente avaliadas, com maior preocupação em eliminar o que é impraticável, do que determinar o que é apropriado. Parece achar alternativas que nunca foram usadas antes, inapropriadas, e reduzi-las a um menor número, de modo que possam ser guardadas e posteriormente manuseadas por tomadores de decisão que têm seu tempo limitado. A **Avaliação - Escolha** abrange três formas distintas: **juízo, negociação e análise.**

- no juízo, o indivíduo faz uma escolha por si só, baseado em procedimentos que ele não explica talvez e nem possa explicar;
- na negociação, a seleção é feita por um grupo de tomadores de decisão com sistemas de objetivos conflitantes, cada um exercendo o seu juízo; e
- na análise é feita uma avaliação dos fatos, geralmente por tecnocratas, seguida por uma escolha feita pela gerência, por um juízo ou negociação.

A rotina da **Autorização**, quando o indivíduo que faz a escolha não tem autoridade para comprometer a organização a um curso de ação. A decisão deve seguir um grupo de aprovação fora da organização em si, mas que tenha autoridade para vetá-la ou legitimá-la (no caso de organizações privadas são os patrocinadores, nas organizações públicas é o Parlamento ou a Câmara de Vereadores). Além das sete rotinas descritas acima, Mintzberg *et al.* (1976), propõe três grupos de rotinas que apóiam as fases centrais do processo de decisão: **Controle de decisão, Comunicação e Política.** As rotinas de **controle da decisão** orientam o próprio processo de decisão. As rotinas de **comunicação** fazem à entrada e saída de informação necessária para manter o processo de decisão e subdividem-se em: rotina de exploração, que é a procura de informações; rotina de investigação que significa uma procura mais concentrada, com pesquisa de informações com finalidades específicas, baseando-se em canais de comunicação informal e verbal; e a rotina de disseminação, pois quanto maior o número de pessoas envolvidas ou interessadas na decisão, mais tempo é dispensado pelos tomadores de decisão para comunicar e disseminar quanto ao seu progresso. Finalmente a **rotina política**, que é um elemento chave na decisão estratégica, pois reflete a

influência dos indivíduos que procuram satisfazer suas necessidades pessoais e institucionais, por meio das decisões tomadas na organização. As rotinas políticas podem ou não pertencer à organização, mas esta certamente será afetada por seus resultados. Suas atividades políticas podem esclarecer os relacionamentos de influência na organização; podem também ajudar a trazer concordância geral e a mobilizar as forças existentes para a implantação das decisões.

Não há uma progressão contínua e sem distúrbios de uma rotina para outra; o processo é dinâmico funcionando em um sistema aberto, sujeito a interferências, retorno das informações ou finalizações súbitas.

2.2 PARTICIPAÇÃO

O estudo da participação e seu modelo de gestão, a participativa, é um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário.

De maneira abrangente, a participação pode ser vista como sendo uma filosofia ou doutrina que valoriza a inserção das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Muitos paradigmas mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização.

A alienação desperdiça o potencial de contribuição das pessoas.

A participação das pessoas envolvidas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, em como a satisfação e a motivação das pessoas.

Aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aumentar a competitividade das organizações.

A participação consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também, com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização. A gestão participativa é um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário.

2.2.1 Conceitos e pressupostos da participação

A administração participativa não tem uma origem histórica definida, seu arcabouço conceitual é disperso (no tempo e no espaço) e são raras as empresas que colocam em prática a filosofia participativa de gestão, daí a dificuldade de identificar e analisar tais práticas.

Na realidade, ao se denominar "administração participativa" uma das linhas de pensamento que constituem os novos modelos de gestão, a intenção não era colocá-lo ao mesmo nível dos demais. Na realidade, a participação é muito mais um estilo de gestão do que um conjunto de práticas e mecanismos de gestão. Neste sentido, a sua análise se voltou mais para as formas como se operacionaliza o estilo participativo de gestão. Segundo Maranaldo (1989, p. 60),

Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (Capital, Informação e Recursos Humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Seguindo este conceito, segundo Bordenave (1992), antes de implantar um processo participativo em uma empresa, é necessário harmonizar três aspectos:

- seus sistemas (produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros) – se há conflitos de estilos diferentes de gestão entre estes sistemas, é difícil implantar a gestão participativa em uma empresa;

- condições organizacionais – é preciso flexibilizar a estrutura organizacional, com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis; e
- comportamentos gerenciais – certamente é o mais importante dos três, pois os gerentes serão os principais mobilizadores das pessoas para o processo participativo.

A segunda parte do conceito aborda outro aspecto importante: indica os dois pilares que sustentam a gestão participativa, ou seja, a "participação de todos" e o "comprometimento total com os resultados". "Participação de todos" significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. No entanto, isto implica em um grande risco para a empresa; a gestão participativa pode transformar a empresa numa "assembléia geral permanente", ou seja, resvalar a participação para o "assembleísmo" ou "democratismo". Daí, a importância do segundo pilar que vai sustentar a gestão participativa, analisado a seguir. "Comprometimento total com os resultados" garante que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem conseguidos pela equipe ou pela empresa. Este comprometimento é uma das características mais importantes da administração participativa, pois disciplina a atuação individual de cada pessoa, evitando o risco de pender para o "assembleísmo".

Neste sentido, é imprescindível que a empresa, antes de implantar a gestão participativa, defina claramente os objetivos ou resultados a serem alcançados, entre os quais, melhoria da qualidade, maior produtividade, melhoria do clima de trabalho, enriquecimento das funções e flexibilidade na utilização de recursos.

Os objetivos definidos para serem alcançados, por meio da administração participativa, vão definir o melhor formato organizacional para implantar o processo. Por exemplo, se o objetivo é melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços, a forma organizacional será Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) ou, mais modernamente, Times de Qualidade ou Grupos de Melhoria Contínua; se o objetivo é melhorar o clima de trabalho, certamente o melhor formato será de célula de produção ou grupo semi-autônomo.

Para implantar a gestão participativa, algumas condições devem ser obedecidas:

a) quanto ao uso do poder:

- deve-se ter consciência prévia de que haverá perda parcial do poder nos níveis superiores. Assim, os dirigentes delegam para os gerentes algumas atividades e decisões que antes se concentravam neles; idem dos gerentes para a equipe, de forma que há uma diluição do poder na empresa, envolvendo mais intensamente os colaboradores, o que viabiliza a redução de níveis hierárquicos e possibilita a maior horizontalização da empresa;
- deve-se delegar efetivamente a autoridade à equipe para tomar decisões: a responsabilidade formal permanece com quem delegou;
- deve-se negociar as decisões a serem delegadas por área de competência, ou seja, a equipe ou as pessoas que receberam delegação de autoridade devem agir dentro de uma área limitada de competência, para evitar "invasão" sobre outras áreas; e
- deve haver uma predisposição para autonomizar gradualmente os grupos: gestão participativa não se implanta com a delegação imediata de 100% de uma decisão: sempre é possível graduar. Por exemplo, se a delegação para a equipe é de gerenciamento dos recursos de treinamento, inicialmente deve-se estabelecer um percentual dos recursos a serem gerenciados; com a avaliação do processo, caso os resultados sejam atingidos, aquele percentual poderá gradualmente ir aumentando, até o limite máximo possível ou até o nível adequado ao tipo de decisão.

b) antes de implantar a gestão participativa, os dirigentes, gerentes e colaboradores devem estar conscientes de que o processo é irreversível, ou seja, não tem retorno; caso contrário, poderá provocar grandes frustrações aos empregados, que desacreditarão por muito tempo em qualquer esforço participativo.

Uma vez implantada a gestão participativa, um dos resultados que provavelmente a empresa conseguirá será a mudança na sua relação com os empregados: de uma relação empregatícia, passará a ser uma relação de parceria.

Começa-se, então, por tentar entender o que significa o termo participação tão mencionado nos dias atuais. Participar significa fazer parte de um grupo, tomar parte das decisões e ter parte do resultado: “a participação comunitária é um processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte no planejamento, na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma comunidade”. (BORDENAVE, 1992).

Dessa forma, participação deve ser entendida como o fazer parte nas tomadas de decisão pelas pessoas usuárias de um serviço público ou privado, pelos consumidores de um produto, pela sociedade chamada a se engajar nas causas ambientais, pelos envolvidos ou “impactados” de uma ação comunitária de qualquer tipo. Participar é também acompanhar, durante o projeto e ao final dele, as atividades geradas por meio daquelas decisões coletivas tomadas durante o processo participativo.

Participação, compreendida por este conceito, tem os seguintes pressupostos básicos:

- melhorar as condições para tomada de decisão e ações coletivas. Essas condições podem ser facilitadas pela integração e incorporação dos saberes, das experiências e necessidades dos participantes dos grupos, seus parceiros e colaboradores. Especificamente nas questões ambientais, por exemplo, são as condições para que todos percebam o quanto à comunidade interna e externa é capaz de propor e expor suas expectativas e percepções seja em relação aos riscos à sua vida e à do seu próximo, ou em relação aos seus sonhos por melhores condições de vida. Na questão dos riscos ambientais, os atores sociais potencialmente ameaçados devem contribuir para que eles sejam descobertos, especificados, controlados; e ter o poder de intervir para desfazer uma ameaça concreta à integridade humana e ambiental;
- elevar a co-responsabilidade dos atores sociais com relação às atividades de projetos e empreendimentos. No caso de prevenção, saúde, segurança humana e ambiental é preciso definir claramente e compartilhar os papéis

de cada segmento social na gestão, a favor de seus resultados em todas as suas dimensões;

- facilitar os processos de aprendizado social, por meio do qual possa fortalecer e motivar os membros da sociedade a chegarem mais próximos da sua “emancipação cidadã” e dos mecanismos efetivos para a garantia equânime da satisfação das suas necessidades, por meio da democracia e do controle exercido desde a base social; e
- aperfeiçoar as formas de articulação e representação de interesses, principalmente dos grupos sociais mais excluídos, nas decisões e na conquista de instrumentos de poder na sociedade. Envolvendo forças e habilidades humanas de todos os atores sociais, os participantes alargam seus horizontes com mais preparo e experiência para participar em outras situações, além do diagnóstico e da preservação ambiental.

Ao participar dessa forma, a pessoa aprende a se organizar em rede de apoio mútuo e defesa de seus interesses nas demais esferas das relações sociais. Aumenta seu senso de responsabilidade por todos os seres vivos e por suas próprias condições de vida.

Quando um grupo utiliza uma abordagem participativa, há maiores possibilidades de fortalecimento social e político da população. É verdade que é um processo mais exigente. Porém, consegue muito maior e melhor colaboração em questões-chaves para o projeto do grupo (BORDENAVE, 1992).

As experiências de participação servem como um pólo irradiador de conhecimentos, de prática da gestão participativa nas áreas públicas e privadas. Faz a organização aprender e ensinar, em processo simultâneo, o desfrute do caminhar a favor da emancipação, criando uma cultura em que muitos começam a dominar instrumentos para garantir um convívio democrático. Em outras palavras, toda a sociedade se aperfeiçoa.

O desenvolvimento da participação depende também de um conjunto de atitudes pessoais favoráveis e de procedimentos concretos para fazer valer o que está combinado nas regras, por meio das relações humanas. Porque participar é relacionar-se.

Relacionar-se é constantemente aprender a estar, decidir, fazer e verificar com o outro sobre o que e como está sendo feito, a favor de quem e com quais

finalidades e propósitos. O diálogo, nessas relações, é o ingrediente mais poderoso para que o aprendizado exista e que a própria participação se amplie.

Os indivíduos podem se relacionar em vários níveis diferentes, sendo que, do mesmo modo, a participação também pode ocorrer em vários níveis (BORDENAVE, 1992).

2.2.2 Níveis de participação

Arnstein (1969) oferece uma relevante contribuição com respeito à participação. Por meio de suas reflexões pode-se analisar até que ponto os esforços de uma abordagem participativa estão caminhando com qualidade e dando seus frutos conforme o esperado. A tipologia apresentada a seguir segue uma metáfora de uma escada, na qual “cada degrau corresponde à amplitude do poder da população em decidir as ações e/ou programas” que lhe afetam.

Quando se trabalha com participação cidadã, espera-se que um determinado nível seja alcançado e que as relações e instituições estabelecidas “não voltem para trás”, ao contrário, que apenas subam sem parar para os níveis superiores.

Nem sempre isso acontece bem assim: com respeito às etapas vencidas, depende-se de muita determinação das lideranças para que não haja retrocesso, porque se pode transitar por essa escala participativa, avançando ou retrocedendo rapidamente, se não houver atenção sobre o poder que está entre os cidadãos. Desta forma, conforme o Quadro 2 a seguir, apresenta-se as oito escalas da participação cidadã.

Gr	Tipologia	Dimensões Participativas
1	Manipulação	Não-participação
2	Terapia	
3	Informação	Níveis de concessão mínima de poder
4	Consulta	
5	Pacificação	
6	Parceria	Níveis de poder do cidadão
7	Delegação de poder	
8	Controle do cidadão	

Quadro 2 - Escala participativa dos indivíduos

Assim, as categorias da participação no quadro acima não podem ser apreendidas como uma lista de estágios estanques, sem interconexão. É uma maneira didática e auxiliar para se entender do assunto com maior profundidade e criar uma referência de análise e classificação sobre a qualidade participativa de um determinado processo. Pode-se utilizá-la para se auto-avaliar em oportunidades preparadas para isso.

As oito escalas da participação cidadã são apresentadas em 3 grupos. Os itens numerados com 1 e 2 são considerados como níveis da “não-participação”. Mesmo assim aparecem, pois estão um pouco acima de relações sociais do tipo “coerção verbal, coerção violenta e física, escravidão” e outras formas de domínio humano de que ainda se tem notícias freqüentes neste planeta.

1. Manipulação

A forma de poder da manipulação tem algo de sofisticado acima da violência: o uso da linguagem e outros artefatos simbólicos para que as pessoas acreditem em propostas ou ações que escondem as intenções dos protagonistas ou as dimensões exatas dos fatos. Esconder os objetivos do grupo ou as conseqüências previstas de um determinado trabalho, ou mais grave ainda, esconder um dado importante levantado no diagnóstico, leva a encobrir intenções não reveladas e caracteriza-se

como manipulação. Apresentar algo como verdadeiro sem checar sua veracidade é um outro lado da manipulação.

Numa democracia em equilíbrio e pleno funcionamento dos três poderes, a manipulação pode ser descoberta e é passível de punição, quando os lesados recorrem a instrumentos de indenizações ou ressarcimentos pela via legal. A lentidão do sistema jurídico e o custo processual elevado demais para as populações pobres reduzem o efeito desse direito. Por essa razão, mesmo tendo diminuído muito, a manipulação é freqüentemente praticada na sociedade brasileira. Há legislações que mudam a partir de fatos desse tipo, às vezes para proteger futuras vítimas, outras vezes para proteger futuros causadores.

2. Terapia

A Terapia é também não-participação. Ocorre quando os possíveis lesados ou interessados em benefícios são estimulados a falar de suas queixas e anseios. As pessoas são chamadas a dar depoimentos sobre sua situação, normalmente de desespero ou de suprimento de necessidades básicas e depois nada é feito para que o caso individual ou social seja resolvido. É mais sofisticado que a manipulação porque se utiliza de meios de expressão para esconder as verdadeiras intenções, mas acrescenta o fator da simulação, criando a esperança para contornar as exigências, e frustrando-a depois.

Há uma escuta “das lamentações” sem compromisso com qualquer ação transformadora da situação. Arnstein (1969) chama de “terapia” para traçar uma caricatura de uma sensação, no curto prazo, de alívio que as pessoas sentem por ter podido falar, exteriorizar aquilo que as aflige e angustia.

Problemas que causam pânico a uma comunidade, muitas vezes são tratados pela “terapia” nessa escada da participação. As pessoas são chamadas, é dado a elas o direito da palavra para colocarem seus medos, etc. e depois nenhuma providência é tomada por parte de quem teria poder de intervir, para averiguar a pertinência do medo ou transformar a situação.

A “terapia” é um tipo de caricatura muito freqüente hoje na mídia brasileira. O problema da exploração não está na semelhança de dilemas que o espectador e a espectadora podem identificar com o seu, do seu familiar ou de sua comunidade, mas na canalização da impotência em criar soluções e alternativas, restando apenas

a chance de berrar ou lamentar. Por meio de esbravejar e chorar as próprias dores, raramente as pessoas se organizam para transformar a realidade.

3. Informação

Ao se alcançar o nível 3, o da informação, encontra-se representado o princípio da concessão mínima de poder. Sem informação precisa e atualizada, as decisões dos envolvidos não resultam em decisões firmes, pois não são fundadas em bases confiáveis. Informar e dar acesso à informação é o início da possibilidade de construção da cidadania. Em termos gerais, o Brasil tem evoluído muito quanto a este nível porque, seja pela mídia, sejam pelas comunicações diretas das organizações públicas ou privadas à sociedade, tem ocorrido, no geral, um acesso a um conjunto mais fidedigno de informações chaves para a tomada de decisão em várias dimensões: sócio-culturais, políticas, econômicas, ecológicas, educacionais, etc.

Comunicar com exatidão os objetivos do Programa e do grupo local, os dados colhidos antes, durante e após os levantamentos, pode mostrar que a informação está sendo tratada como estratégia de aproximação entre organização e sociedade e entre os diferentes segmentos e atores sociais envolvidos no projeto. A sociedade brasileira está se acostumando com o respeito à frequência e transparência (*accountability*) da informação.

A expectativa é que os grupos tratem os dados e as ações com muita transparência e os transmitam com o apoio dos parceiros. Isto será muito importante para que o projeto de cada grupo ganhe muita credibilidade diante de toda a sociedade.

4. Consulta

O quarto nível, o da consulta, representa a transformação mais sofisticada ainda das relações de partilha de poder, porque pressupõe a formulação de perguntas e respostas. No caso de audiências públicas, por exemplo, esclarecimentos são prestados aos interessados para que no final eles possam menos opinar, a favor ou contra uma determinada proposta, como a instalação de um empreendimento ou equipamento que represente risco de impacto ambiental a uma determinada comunidade. Esse tipo de esforço para consultar tem simbolizado um avanço na democracia e na distribuição de poder na sociedade brasileira.

A consulta, mesmo que colocada dentro de uma margem de alternativas muito deterministas e restritas por parte do agente mais forte (mais poderoso), exige alguma troca mínima de posicionamento. Relação frágil, pois não se pode falar de interação social, porém, exige informações fidedignas e algum grau de debate, ainda que com cartas marcadas.

Consultar pressupõe lidar com o resultado da consulta, e este nível tem sido muito ocupado pelas iniciativas técnicas de aproximação com a sociedade. O projeto de cada grupo não deve impor à sociedade local, deve ser firme no seu propósito, mas aberto à negociação com quem quiser mudar de atitude a favor dos objetivos comuns.

5. Pacificação

A pacificação é o último no nível de concessão mínima de poder. Ela é ainda uma tentativa de obscurecer a realidade, todavia, é um estágio evoluído da sociedade contemporânea. Quando reivindicações ou exigências mais complexas são impostas e não há condições ou vontade política institucional de atendê-las ou encaminhá-las para centros de poder com maior autonomia de intervenção, procura-se pacificar o grupo com doações ou soluções que não correspondem exatamente às demandas colocadas, mas que têm algum valor, o que acaba levando esse grupo a ficar “em paz”, via subterfúgios.

Há diferentes modos de se pacificar o ator social: de forma unilateral, quando a decisão sobre qual será o meio de pacificação é tomada sem qualquer tentativa de interação; ou com diálogo e negociação de interesses. Numa sociedade cada vez mais politizada e consciente dos direitos, a pacificação tem sido uma maneira de concessão de poder muito utilizada pelas organizações públicas e privadas. Dentro e fora dos partidos políticos, das empresas, dos movimentos sociais, das diferentes esferas de governo, etc., há uma prática de ceder alguma coisa sem uma sintonia específica com a demanda ou com a necessidade apresentada pelo lado mais fraco da correlação de forças e de poder.

A pacificação pode ocorrer quando uma determinada percepção de risco ambiental é acalmada com concessões de outra ordem da reclamada pelos denunciadores. Por exemplo, dar uma quadra esportiva comunitária para uma associação de bairro que reclamou do esgoto. Apoios materiais e imateriais são

recursos de remediação, quando a prevenção não funciona, são casos típicos de participação no degrau pacificador.

6. Parceria

Do sexto nível em diante, deve haver o respeito ao saber dos outros, o diálogo e a empatia. O esforço em colocar-se no lugar do outro e procurar enxergar o mesmo fato ou objeto através da sua visão. Enfim, trata-se de estabelecer campos de compreensão mútua, de um compartilhamento de visão.

O sexto degrau, da parceria, tem sido o mais apontado como ideal nos discursos atuais de diversas esferas de relações sociais no Brasil. Parceria pressupõe negociação de objetivos comuns entre os atores que formam o conjunto parceiro.

A negociação de objetivos pode acontecer de diferentes formas:

- uma organização elabora uma proposta e induz que possíveis aliados se interessem pelas atividades e seus resultados, seduzindo, sensibilizando e ganhando o aval dos demais pelo convencimento;
- uma organização muito poderosa tem uma intenção e sai procurando aliados que, por sua fraqueza ou por uma questão de sobrevivência aceitam as condições, sem muita chance de colocar algo mais favorável ao seu perfil na parceria;
- organizações que já se identificam por suas missões, elegem um problema ou um desejo que as unifica ainda mais e se juntam para se fortalecerem e alcançarem metas juntas;
- uma organização ou um grupo delas tem *know how* suficiente para um empreendimento a mais, porém, não são conhecidas suficientemente na sociedade; buscam então agregar mais organizações com “marcas” conhecidas e com alguma identificação da área de atuação para obter mais credibilidade. Neste caso, os proponentes aceitam carregar os esforços por sua conta, enquanto a organização mais famosa cede apenas seu nome em troca de sua promoção.

Outros tipos, híbridos desses acima ou diferentes deles, estão surgindo a cada momento devido a formas mais criativas de relações sociais e inter-organizacionais.

Essa grande gama de tipos de parceria indica como é nova a experiência social nesse nível, considerado da participação e como está havendo um aprendizado profundo nessas formas de interação. Pode ser que, com o tempo, haja uma seleção mais específica desses tipos e que ocorram outras categorizações para diferenciá-los, contudo, é preciso que aconteça a identificação explícita das missões organizacionais ou uma negociação transparente dos objetivos para que uma iniciativa dessas seja considerada parceria.

Na parceria, ninguém pode entrar apenas coagido por qualquer fraqueza, uma vez que ela ocorre muito mais da força, do potencial reconhecido de cada parte, ou seja, há uma atribuição de valor positiva para ambos os lados dos parceiros, que combinam elementos complementares para formar um todo maior que a soma das partes.

7. Delegação de Poder

A delegação de poder, o sétimo nível, começa por uma distribuição ainda mais consciente de poder, onde, por exemplo, mesmo alguém colocado em um posicionamento hierárquico baixo nas relações de poder ou sendo de fora dele, poderá intervir concretamente e, em um momento crítico, até interromper um fluxo de atividades que tenha a ver com a missão principal da organização.

Não se pode ainda falar de uma tendência no desenvolvimento das sociedades em direção a este nível alto da escala participativa, contudo, tem-se de tomar consciência de que ele representa uma possibilidade concreta em termos de abordagem participativa. Inclusive, em alguns casos de alto grau no compartilhamento de responsabilidade, tem de haver partilha também elevada no poder de decisão e de ação.

8. Controle cidadão

O Controle cidadão, oitavo nível, é o mais elevado na tipologia da participação apresentada nesta abordagem e pressupõe que qualquer cidadão, mesmo aquele tratado como excluído, possa intervir nos processos de tomada de decisão sobre qualquer coisa que lhe afete, ou seja, questões cruciais podem ser controladas ou interferidas por assembleias regulamentadas com a presença de qualquer membro da sociedade.

Em algumas esferas da vida privada encontram-se ensaios de controle total por parte de todos os participantes, significando também a responsabilidade e o dever correspondente que deve ser assumido por eles. Essas experiências são momentâneas e não perduram em qualquer contexto. Assim, não há como afirmar que este nível de participação é de fato alcançável, mas a tomada de consciência sobre ele dimensiona melhor a análise da fase que se está vivenciando em cada ação social da qual se toma parte.

2.2.3 Escolas

De acordo com Greenberg (1975), existem quatro escolas de pensamento bem distintas, que divergem não só quanto às formas de participação, mas também, quanto aos valores a serem atingidos e aos prováveis resultados esperados: a Gerencialista; a dos Psicólogos Humanistas; a dos Democratas Clássicos; e a da Esquerda Participatória.

2.2.3.1 A escola gerencialista

A escola gerencialista, que originou a Abordagem Gerencial, interpreta a participação dos trabalhadores como um meio de atingir a eficácia organizacional, seja em termos de aumento da produtividade ou através da maior capacidade de adaptação à mudança. A possibilidade de ampliar o controle sobre o comportamento dos indivíduos, por meio da maior transparência a que o processo participativo conduz, é, provavelmente, um objetivo subjacente para esta escola, mas não explicitado. Suas origens remontam a corrente do pensamento administrativo denominado 'relações humanas', surgida nos EUA, na década de 30, inspirada na célebre experiência de Hawthorne. A partir de então, a participação aparece como um dos aspectos destacados por essa corrente, associada à percepção do trabalhador como "homo social", amplamente movido por necessidades de

segurança, aprovação social, afeto, prestígio, auto-realização no trabalho, como uma atividade grupal.

A escola gerencialista aceita a participação como uma das estratégias da gerência para motivar e estimular a criatividade do trabalhador, ou seja, como "um instrumento útil, em algumas situações para a redução da insatisfação do trabalho na empresa" (STORCH, 1987, p. 136). Esta Escola reproduz a preocupação básica da corrente de Relações Humanas com a manipulação dos trabalhadores para a obtenção da eficiência e eficácia organizacional. Por estas razões, Margulies e Black (1986), com base nas pesquisas do *Industrial Democracy in Europe* (IDE, 1979) e de Nightingale (1979), associam essa escola com a ideologia de base, que eles denominam "ideologia das relações humanas", a qual assume as seguintes premissas:

- as pessoas são instrumentos para a consecução da eficácia organizacional; e
- a participação é um meio de aumentar a satisfação do empregado e reduzir a resistência à mudança, visando à eficácia organizacional.

Esta ideologia defende o direito do alto escalão hierárquico de determinar o melhor curso de ação para a organização e os seus membros e utilizar as diversas técnicas de participação para conseguir os fins almejados. Torna-se evidente, então, a interpretação da participação não como um direito do trabalhador, mas sim, como uma ferramenta que a gerência utiliza para atingir seus propósitos. Manifestações recentes dessa corrente assumem ares de modernidade gerencial, tais como, o enriquecimento das tarefas e os círculos de controle de qualidade, estes últimos associados à popularidade da forma de gestão participativa japonesa.

2.2.3.2 A escola dos psicólogos humanistas.

A segunda Escola, dos psicólogos humanistas, também denominados 'humanistas industriais', pouco se diferencia da primeira, tratando-se mais de uma questão cronológica, já que as Relações Humanas tiveram o seu auge no período de 1930 a 1950 e o humanismo industrial, a partir dos anos 50 até os dias atuais.

Apenas uma questão de ênfase diferencia as duas escolas. Os psicólogos humanistas preocuparam-se, essencialmente, com os efeitos do trabalho sobre o desenvolvimento pessoal e a saúde do trabalhador; seus argumentos comumente se baseiam em teorias e modelos comportamentais, tais como a 'Teoria das Necessidades' (Maslow), a 'Teoria da Personalidade Madura' (Argyris), 'Teoria X e Teoria Y' (McGregor). A questão central, porém, permanece a mesma da Escola anterior: a manipulação do trabalhador para atingir a eficácia máxima dos resultados organizacionais.

Esta Escola assume que os trabalhadores necessitam de oportunidades para a sua auto-realização, sem o que, se sentem alienados e quanto menos alienados, serão mais produtivos e melhores cidadãos.

No entanto, deve-se ter em conta que a questão da alienação não é tão simples assim e a sua correlação com a produtividade "é problemática, dependendo de um conjunto complexo de variáveis sociais e estruturais, particularmente das instituições que regulam a rotatividade dos trabalhadores" (STORCH, 1987, p.137).

Com ideologias de sustentação muito semelhantes, as duas correntes descritas, muitas vezes, se sobrepõem e são confundidas, dado o seu caráter pró-gerencial. Interpretando Margulies e Black (1986) quanto às ideologias de base, implícitas nos conceitos de participação, existem uma associação direta entre o que eles consideram 'ideologia dos recursos humanos' e a corrente dos psicólogos humanistas.

A ideologia dos recursos humanos fundamenta-se na crença que as pessoas possuem um grande potencial para serem independentes, ativas, capazes de auto-realização e controle e podem contribuir positivamente para a organização, desde que lhes sejam oferecidas condições plenas de desenvolvimento. Tanto a necessidade de desenvolvimento quanto a eficácia organizacional devem ter fins desejados sem, no entanto, que um deles seja sacrificado à custa do outro. A participação, de acordo com essa ideologia, é um meio de auxiliar o desenvolvimento pleno das pessoas, como também, de facilitar os resultados organizacionais positivos, tais como, melhor comunicação, decisões mais eficazes, comprometimento dos empregados.

2.2.3.3 A escola dos democratas clássicos

A terceira escola, dos 'democratas clássicos', de acordo com Greenberg (1975), apresenta uma avaliação social mais completa do local de trabalho e contesta o caráter elitista de algumas correntes "democráticas" que se destacaram após a Segunda Guerra Mundial, tais como a de Schumpeter (1975) e Dahl (1999), os quais rejeitaram a participação popular, por verem nela uma ameaça à estabilidade política. O tipo de participação que defendiam limitava-se a certos grupos e a apatia popular tinha uma função positiva no conjunto do sistema, ao amortecer o choque das discordâncias e das mudanças. O ponto comum de todos esses teóricos recentes da democracia é a crítica contundente à teoria clássica da democracia.

Em contrapartida, a corrente dos democratas clássicos que inspiram o que Pateman (1992, p. 35) denomina de 'Teoria Participativa da Democracia' entende que a apatia dos cidadãos é um perigo eminente à estabilidade das instituições democráticas e defendem, enfaticamente, uma ampla participação popular. No entanto, para que efetivamente ocorra, esta participação deve ser estimulada em nível local, destacando-se a escola e o ambiente de trabalho, como locais ideais para que aconteça o aprendizado da democracia, através da prática contínua da participação (efeito educativo da participação).

A visão de democracia clássica predominou nos séculos XVIII e XIX, presente nos trabalhos de Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville, renascendo nos trabalhos de Cole, no século XX, sobre socialismo de associações (STORCH, 1987; PATEMAN, 1992). Um ponto merece destaque nos trabalhos dos democratas clássicos: da mesma forma que a participação local é defendida como uma condição imprescindível à participação nacional, também é sugerida uma mudança nas relações de trabalho na indústria.

Os defensores da democracia participativa propõem novas relações de trabalho cooperativas e de igualdade, com a eleição dos administradores por todos os membros da empresa. Disto decorre uma nova percepção do local de trabalho, como um sistema político e a participação, como participação política por excelência.

Correlacionando-se a ideologia de base com escola ou corrente de pensamento administrativo, observa-se que a escola dos democratas clássicos

associa-se à ideologia denominada "democrática" por Margulies e Black (1986). Segundo esta ideologia, há uma espécie de sabedoria coletiva que predomina na sociedade: as pessoas são capazes de tomar decisões inteligentes e eficazes e, individualmente, têm interesse e responsabilidade pelo bem-estar pessoal e coletivo.

Embora reconheça que o processo democrático não seja perfeito, esta ideologia ainda o considera como a melhor forma de conduzir a decisões mais positivas e igualitárias. E, enquanto assegura que a participação democrática conduz a eficácia organizacional, defende-a não como um meio ou uma ferramenta gerencial, mas um fim, um direito em si mesmo, independente de seu impacto sobre a eficácia. Para Margulies e Black (1986), essa ideologia sugere como forma de exercício da democracia, tanto a representação indireta, eleita e avaliada periodicamente por seus eleitores, quanto a participação ampla e direta a todos os membros da organização.

2.2.3.4 A escola da "esquerda participatória"

A quarta e última escola definida por Greenberg (1975) como "esquerda participatória", mantém alguma semelhança com a anterior, com relação à concepção de participação. Seus seguidores defendem que a participação não se restringe às questões diretamente relacionadas com as situações de trabalho, mas deve ser ampliada a todas as esferas da vida pessoal. No ambiente de trabalho, as classes dominadas devem utilizá-la como um meio de se educarem em questões mais amplas da empresa e da economia, para a liderança de uma sociedade socialista.

Tendo como raízes as correntes marxistas não-leninistas desenvolvidas especialmente por Gramsci (1981), a Escola defende a formação de uma classe operária competente para a derrocada do capitalismo, mas sem cair na cilada burocrática do comunismo soviético. (STORCH, 1987).

Gramsci (1981) sugeriu a participação em comissões de fábrica, como um caminho para fortalecer a consciência de classe e evitar a burocracia centralizadora dos partidos e dos sindicatos. Para ele, a democracia só pode ser alcançada por

meio da democracia do produtor, ou seja, por meio do controle da produção pelos trabalhadores.

Interpretando Margulies e Black (1986), quanto às ideologias de base, é possível correlacionar a corrente da esquerda participatória com a ideologia que eles denominam "ideologia socialista", a qual defende o potencial das pessoas para se tornarem economicamente liberadas por meio da participação ativa e, fundamentalmente, pelo controle do processo de produção. Esta ideologia proclama a existência de uma relação dialética entre capital e trabalho. Ao capital interessa manter uma rígida divisão do trabalho e alta especialização, que impedem o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas e são as bases da alienação no trabalho.

A ideologia socialista defende, também, o direito de todas as pessoas à existência não alienada e às condições plenas para desenvolverem e expressarem o seu potencial. Desta forma, a participação, e no caso limite, o controle do processo produtivo, são considerados como fins em si mesmos, independente de seus efeitos sobre a eficácia organizacional. Entretanto, os seguidores dessa ideologia admitem que, através da participação, é possível não só desenvolver plenamente as pessoas, como também, melhorar o desempenho organizacional.

E, enquanto Margulies e Black (1986) associam as ideologias de relações humanas e de recursos humanos com a estratégia gerencial do Desenvolvimento Organizacional (DO) e as ideologias da democracia e a socialista com a Democracia Industrial (DI), respectivamente originárias dos EUA (DO) e da Europa (DI), Storch (1987) prefere associar as duas primeiras com as manifestações de Administração Participativa e as duas últimas com a Democracia Industrial.

A avaliação de Bass *et al.* (1979) sobre a questão, concentra-se apenas nas correntes ideológicas que podem ser observadas no modelo de Democracia Industrial: a integrativa, baseada em mecanismos tais como, quadros de consulta conjunta e decisões conjuntas e a conflitual ou de enfrentamento, cujo mecanismo é a negociação coletiva. No entanto, apesar de reconhecerem que a negociação coletiva é vista "como uma forma disjuntiva de participação". Os autores admitem que possa ser considerado, também, um mecanismo integrativo, por incluir tanto elementos cooperativos quanto conflituais.

Bass *et al.* (1979) interpretam 'integrativo' não como sinônimos de colaborativo, pois envolve negociação entre as partes, admitindo-se as situações de

conflito, as quais podem ser tratadas, também, através da cooperação entre as partes e não só pela via do enfrentamento. Por sua vez, a Administração Participativa é associada, pelos mesmos autores, à ideologia colaboracionista de base comportamental-informal.

2.2.4 Movimentos da gestão participativa

O ambiente estável que moldou o cenário organizacional nos ditames do modelo clássico de Taylor e Fayol, nos primórdios do século XX, dando origem à chamada administração científica, alicerçada nos princípios da racionalização do trabalho, prescrevendo desta forma, os critérios de adaptação das organizações, dentro dos moldes da maximização operacional, encontra a partir da década de 40 quando os pensamentos de Max Weber alcançam as fronteiras americanas com seu modelo burocrático de organização, nos quais a adequação dos meios – estrutura organizacional e pessoas – direcionam-se aos fins desejados.

Após o auge do modelo burocrático no final da década de 50 com o movimento estruturalista e, ao final da década de 60, com o aparecimento da corrente comportamentalista e da introdução das abordagens sistêmica e contingencial, sinalizando ainda que de forma inicial, as alterações que estariam por acontecer.

Conforme Chiavenato (1992, p. 11), “a estrutura organizacional convencional se assemelha a uma pirâmide: no topo há uma centralização das decisões, os diversos níveis hierárquicos de comando nos escalões intermediários e, na base, a execução das tarefas pelas pessoas e máquinas”.

Sinais de transformação consolidam-se nos paradoxos das abordagens mecanicista e orgânica, contrapondo, respectivamente, os modelos rígidos frente aos flexíveis, a formalidade face à informalidade, a rigidez do controle opondo-se à valorização e à confiabilidade crescente nos indivíduos. Estes primeiros – os mecanicistas - modelos provaram-se mais adequados a ambientes de pouca mudança e relativamente estáveis, enquanto os orgânicos pareciam mais adequados para aquelas organizações que operam em ambientes instáveis e em constantes mudanças.

Os estudos sobre os primórdios da democracia coletivista vinculada à produção, têm fundamentação nas contribuições de Cole (1989). Suas contribuições à construção de uma Teoria de Democracia Participativa, na qual a indústria representa um papel fundamental na democratização geral da sociedade, é destacada por Pateman (1992).

Sob a influência de teóricos que defenderam o coletivismo, tais como Marx e Rousseau, Cole propôs uma sociedade industrial participativa, onde cada empresa funcionaria como uma agremiação associativista. Em cada tipo de empreendimento deveria haver uma associação, completamente autônoma, que incluísse todos os trabalhadores para tratar de seus assuntos internos. Não haveria necessidade de regulamentos e condução formal da empresa associativista, pois, todos os seus membros estariam movidos por ideais comuns de responsabilidade e de trabalho.

A participação direta, em nível local nas associações, para Cole (1989), representava a forma ideal dos indivíduos aprenderem a democracia e a participação indireta (representativa) significava uma forma de escravidão. Como é na indústria que a maioria das pessoas despende grande parte de suas vidas envolvidas com relações de subordinação, Cole (1989) entendia ser importantíssimo estudar a participação direta e o efeito educativo sobre o grau de democratização da sociedade. Para ele, um sistema servil na indústria refletia-se, inevitavelmente, em servidão política.

Observa-se que o socialismo associativista apresenta as mesmas propostas do movimento sindical, com a ressalva de que as mudanças sempre deveriam ser conseguidas, pacificamente, pela negociação.

A Igreja Católica que durante séculos manteve-se aliada dos detentores do capital, condenando qualquer tentativa de associativismo ou movimento reivindicatório dos trabalhadores, após a publicação de duas encíclicas papais tomou novos rumos. As encíclicas '*Rerum Novarum*' (Leão XIII, 1891) e '*Quadragesimo Anno*' (PIO XII, 1931) provocaram uma verdadeira reviravolta nos quadros conservadores da Igreja. A nova doutrina social da Igreja denunciava a degradação do trabalho e exortava à melhoria das suas condições gerais, como também apregoava a criação de associações operárias.

De forma surpreendente, a participação dos trabalhadores na gestão das empresas ou nos lucros, foi sugerida pelo Papa Pio XII, em 1944, pois antevia nessa parceria (entre dirigentes e trabalhadores) o embrião da democracia industrial.

Embora permanecendo contrária às greves, a nova postura da Igreja frente aos problemas sociais, representou um avanço incrível.

Mas foi a partir do Concílio Vaticano II, conduzido pelo Papa João XXIII, que a Igreja assume, abertamente, a defesa do direito dos trabalhadores de participarem da gestão das empresas. Recentemente, observa-se que ao condenar, tanto alguns aspectos centrais do capitalismo quanto o estatismo, a doutrina social da Igreja aproxima-se das teses da social-democracia.

Entretanto, é no Terceiro Mundo que surge, a partir da década de 70, uma das correntes mais progressistas da Igreja Católica, apregoando um socialismo libertário. Trata-se dos seguidores da Teologia da Libertação, vigorosamente combatida pela alta cúpula do Vaticano, e que tem estimulado a criação de comunidades eclesiais de base, verdadeiras expressões de organizações autônomas, autogeridas. A ampliação da democratização em todas as esferas das relações sociais, incluindo-se a democracia no trabalho, é uma de suas bandeiras de lutas.

A partir da digressão sobre as diferentes origens do participacionismo, torna-se menos árdua a tarefa de reconhecimento dos diversos tipos de participação, consubstanciadas nas propostas de democracia industrial, administração participativa e qualidade de vida no trabalho, que serão analisadas a seguir, conforme modelo proposto por Donadone e Grün (2001).

2.2.4.1 Participação antes da década de 80

Para compatibilizar as séries nas duas fontes principais de consulta, Donadone e Grün (2001) construíram uma periodização que tem como primeira fase o período de 1967 a 1977. A escolha do ano de 1967, como ponto de partida, deve-se, por um lado, ao fato de ter sido neste ano o lançamento do encarte "Negócios em Exame" nas revistas técnicas da Editora Abril, que posteriormente, em 1971, se tornaria a revista Exame, uma das fontes primárias deste trabalho. De outro lado, essa escolha também se insere na análise as greves de Contagem e Osasco ocorridas em 1968, que forneceram importantes elementos para a caracterização da visão sindical sobre o tema "participação" no período anterior aos anos 80.

Paralelamente, o termo "indivíduo", querendo dizer "gerente profissional", começa a aparecer nas publicações, denotando a consagração da cidadania simbólica desse novo personagem.

Donadone e Grün (2001) ao analisarem o período de 1967 a 1977, a primeira constatação a que se chega é que o tema participação era pouco evidenciado. Diversos fatores contribuíram para que ele não fosse divulgado. Na esfera política, o autoritarismo e as formas de repressão utilizadas pelo regime militar inibiam ou tornavam desnecessária a constatação de problemas de relações trabalhistas. Na imprensa de negócios, o tema era pouco citado e os esporádicos exemplos resumiam-se a notícias sobre empresas que adotavam "estranhas formas de gestão", apresentando o assunto para os leitores/gerentes mais como uma curiosidade do que como um exemplo passível de ser empregado no gerenciamento das empresas.

Do lado sindical, o quadro não era diferente. Donadone e Grün (2001) ao pesquisarem os artigos publicados nos boletins do DIEESE, durante o período de 1967 a 1978, não foi encontrada qualquer referência ao tema, e mesmo nas greves de 1968 em Contagem e Osasco, a participação via "comissões de fábrica" aparecia como uma ameaça às posições dos sindicatos, no entender da maioria dos dirigentes sindicais da época. Como exemplo, é possível considerar o fato de que a Volkswagen, em 1971, a Johnson & Johnson, em 1972, e a Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER), em 1974, introduziram Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e não foram notícia na revista Exame, nem tampouco nas publicações sindicais do período. Tais posturas diferiam daquelas adotadas na década de 80, quando a participação, associada aos CCQs, recebia expressiva divulgação na imprensa de negócios e críticas constantes nos jornais e boletins sindicais.

2.2.4.2 Participação dos trabalhadores na década de 80

A difusão de idéias sobre "participação" dos trabalhadores foi influenciada por acontecimentos políticos e sociais no decorrer da década de 80. O fim do regime militar, as greves de 1978, a recessão dos anos de 1980 a 1983 e a atuação dos

diversos setores sociais envolvidos induziram a um número crescente de experiências associadas ao tema.

Donadone e Grün (2001) apregoam que, diferentemente do período de 1967 a 1978, as idéias de "participação" começavam a ganhar evidência no final dos anos 70. Tal fato deve-se, principalmente, ao ressurgimento dos movimentos trabalhistas e sindicais, após as greves de 1978. Com a perda de espaço do Governo, que anteriormente mediava a relação entre empresários e trabalhadores, coube a estes vivenciarem a experiência da negociação direta, na tentativa de resolver os embates trabalhistas. Esse fato impulsionou a discussão das formas de intervenção dos operários em aspectos da vida das empresas, proporcionando os primeiros significados associados à participação da década de 80. Os primeiros exemplos da introdução de "Representantes dos Trabalhadores" e "Delegados Sindicais", a criação de "comissões de fábrica" e a discussão sobre a intervenção dos trabalhadores em assuntos referentes ao mundo fabril colocavam em evidência o tema da "participação dos trabalhadores nas empresas", fornecendo-lhe um entendimento básico nessa primeira fase do período.

O assunto era destaque nas publicações sindicais, aparecendo como um dos fatores que diferenciavam o sindicalismo que surgiu após as greves de 1978 das formas anteriores, então chamadas de "pelegas". Assim, a "participação" estava associada a formas de negociação direta com o patronato e à possibilidade de ampliação do elenco das pautas de reivindicação, passando a abranger não somente aspectos salariais, mas também, questões relacionadas ao cotidiano do chão da fábrica.

Na estratégia geral do movimento sindical da época, Donadone e Grün (2001) afirmam que a participação surgia como uma alternativa de atuação em face da ação repressora do regime militar. Negociando com as empresas a introdução de representantes dos trabalhadores, os dirigentes sindicais vislumbravam uma forma de garantir a atuação do movimento sindical ante a possibilidade sempre crescente de cassação de líderes e de intervenção nos sindicatos pelo Governo Militar.

Mas não era apenas nos meios sindicais que o tema "participação" recebia destaque. Ele começava a ser pauta também nas publicações empresariais e gerenciais. As notícias apresentavam exemplos de empresas que estabeleciam "novas formas" de negociação com os empregados, na tentativa de solucionar os embates trabalhistas por elas enfrentadas com o recrudescimento do movimento

sindical no "pós-1978" e a mitigação na atuação do Governo como mediador entre empregados e empregadores que era, até então, exercida amplamente pelo regime militar. Surgiam os primeiros exemplos de empresários e gerentes discutindo a respeito da "participação", mais especificamente sobre a criação de representantes dos trabalhadores nas empresas, para evitar que problemas que pudessem ser resolvidos no interior da empresa fossem direcionados para possíveis movimentos grevistas.

O início da divulgação e da discussão de significados atribuídos ao tema "participação", que resultou na criação de Representantes de Empresas e Comissões de Fábrica, e na introdução do Delegado Sindical, é de grande valia para a proposta de explicação do caráter polissêmico do conceito. No período de 1978 a 1982, a "participação", considerada um canal de comunicação, começava a ser divulgada na imprensa de negócios e aceita tanto nas empresas quanto nos meios sindicais. Cabe lembrar que as comissões de fábrica eram, também, uma outra forma de apresentar os representantes dos trabalhadores nas empresas, diferindo no grau de controle sindical (DONADONE; GRÜN, 2001).

Do quadro depreende-se o início de reconhecimento patronal para a questão da participação e é difícil deixar de notar que a impugnação mais forte à nova prática surge justamente de Nadir Figueiredo, um dos barões da antiga FIESP, totalmente alinhada às bases do regime militar.

Os empresários favoráveis eram justamente aqueles que se insurgiam contra a chamada oligarquia da representação patronal, fazendo as pessoas crerem que "participação" era também um dos pontos em torno dos quais se compunham as estratégias de diferenciação do "novo patronato". E na esfera das relações trabalhistas, o período entre o fim dos anos 70 e o início da década de 80 marcou os primórdios desse entendimento parcial em torno do conteúdo associado ao tema "participação", possibilitando a negociação entre os empregados e as empresas durante os movimentos grevistas de 1978 e garantindo benefícios mútuos, como o reconhecimento do sindicato como interlocutor dos trabalhadores pelas empresas.

Segundo Donadone e Grün (2001), esse processo propiciou a continuidade da atuação do sindicato ante as condições políticas da época e consolidou a utilização pelas empresas desse canal de comunicação como forma de resolver os conflitos trabalhistas. No universo empresarial, além de ser um ponto nas estratégias de diferenciação interna ao campo, a canalização dos conflitos exorcizava os

fantasmas da eclosão de "greves selvagens", que tanto assustaram aqueles que acompanharam a cena européia do final dos anos 60 e início da década de 70. Além disso, internamente ao campo gerencial, a questão trabalhista fazia emergir ou simplesmente aumentar a relevância dos agentes que tinham na "gestão dos recursos humanos" a sua razão de ser dentro da empresa.

No cotidiano do embate, partindo do núcleo comum da importância do tema, realçada de maneira diferente, mas convergente por todos os seus participantes, cada grupo tentava forçar o significado do tema "participação", vendo nesse processo uma forma de alcançar os objetivos específicos sobre o que eles imaginavam ser o futuro desejado das relações trabalhistas e, evidentemente, o seu próprio futuro nos campos onde as fichas estavam sendo jogadas. Estavam lançadas as idéias de envolvimento operário com as empresas, as quais posteriormente, no transcorrer da década de 80, receberiam novos significados.

2.2.4.3 Participação e produtividade: o período de 1982 a 1987

Na primeira metade dos anos 80, outro elemento incrementou a difusão das idéias de participação, segundo Donadone e Grün (2001). A forte recessão interna de 1980 a 1983 fez com que as empresas buscassem a melhoria dos índices de produtividade para sobreviver nos mercados internos em retração e possibilitar a introdução dos produtos brasileiros nos mercados externos, considerados mais competitivos. Esses fatos, dentre outros, ocasionaram um aumento no ritmo de introdução das mudanças organizacionais nas empresas brasileiras.

De conformidade às idéias então dominantes nos espaços empresariais dos países desenvolvidos, destacava-se, dentre as mudanças, a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão empresarial japonesa, tal como eram retratadas em publicações da imprensa de negócios norte-americana. Tais ferramentas, respaldadas pela divulgação do sucesso das indústrias japonesas, em especial no que diz respeito à conquista de consideráveis parcelas do mercado norte-americano de automóveis, apareciam como uma referência para as empresas brasileiras que buscavam superar os problemas ocasionados pela recessão.

A introdução de formas de gestão japonesa por meio de programas de qualidade causou um significativo incremento na difusão de idéias associadas à "participação". Em especial, a divulgação e a implantação de ferramentas gerenciais que propunham a utilização de intervenções dos trabalhadores nos acontecimentos do chão de fábrica como uma forma de aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos produtos.

Na metade da década de 80, Donadone e Grün (2001) afirmam que entre as várias mudanças organizacionais associadas a "idéias japonesas" de gestão da produção, surgiam com destaque os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs). Com os CCQs, o tema "participação" ganhava generalidade e relevância nas discussões empresariais e gerenciais. Sua divulgação tornava-se freqüente na imprensa de negócios, principalmente, por meio de exemplos de empresas que estavam implementando alguma forma de envolvimento dos operários com a produção.

Mas não era apenas na imprensa de negócios que a "participação" ganhava espaço. Nas publicações sindicais isso também ocorria. No período entre 1982 e 1987, apareceram diversos artigos que criticavam o envolvimento do operário com a empresa através dos CCQs. Tais publicações, ainda que de forma inversa à imprensa de negócios, ajudavam na difusão das idéias de "participação", principalmente por meio de discussões e publicações que buscavam contrastar a visão sindical de "participação", preponderantemente associada às Comissões de Fábrica, do ponto de vista gerencial representado, principalmente, pelos CCQs.

Naquele momento, os antagonismos escamoteados no acordo inicial em torno de tema "participação" começavam a aparecer em novas contendas. O contencioso tornava-se nítido através do embate entre as Comissões de Fábrica e os Círculos de Controle de Qualidade. As comissões associavam ao tema um conceito que o apresentava como um instrumento de atuação operária no interior das empresas, possibilitando a intervenção sindical em assuntos relacionados à gestão e ao funcionamento das mesmas. Já com os CCQs, o significado atribuído à "participação" passava a associá-la a uma ferramenta gerencial que utilizava os canais de comunicação com a finalidade de redução de custos e integração dos funcionários e, em muitos casos, também na tentativa de diminuir a influência dos sindicatos nos ambientes fabris.

Entretanto, cabe ressaltar, que a variação dos significados (polissemia) atribuídos à "participação" de acordo com os setores envolvidos consolida o campo em torno do tema. O conceito foi gradualmente se institucionalizando nos meios empresariais, gerenciais e sindicais brasileiros no decorrer da década de 80, contando para isso com:

- as empresas, que passaram a visualizá-la como uma das possíveis ferramentas gerenciais de aumento da produtividade;
- a imprensa de negócios, que encontrava um ótimo filão jornalístico na divulgação de "novidades tecnológicas e organizacionais", estruturando um setor especializado. Isso colaborava em muito para a divulgação de exemplos de implementação e discussões a respeito da necessidade de os gerentes implementarem a participação dos trabalhadores; e
- o meio sindical, que contribuía por meio de reivindicações e da introdução de formas de intervenção operária, representadas principalmente pelas Comissões de Fábrica, e também pelo crescente número de publicações que discutiam os CCQs. Além desses fatores, não se pode deixar de mencionar a atuação de firmas de consultoria que implementavam "programas de qualidade", com a presença de CCQs em muito deles.

Dessa maneira, fica claro que o período diferenciou-se dos anos anteriores, quando eram esporádicos os exemplos de empresas que buscavam alguma forma de envolvimento dos funcionários, e o assunto praticamente não figurava nas publicações da imprensa de negócios ou de organizações sindicais.

2.2.4.4 A administração participativa

No final da década de 80, de acordo com Donadone e Grün (2001), novos elementos viriam modificar o conteúdo associado às idéias sobre a participação dos trabalhadores e incrementar seu processo de difusão. Nesse período começavam a ser divulgadas e implementadas as idéias de reengenharia, enfatizando a necessidade de uma maior flexibilidade de atuação das empresas, com o objetivo de um acompanhamento mais adequado das oscilações do mercado interno e de um

aumento da competitividade nas exportações. As mudanças organizacionais associadas à reengenharia enfocavam a simplificação e a redefinição das estruturas administrativas das empresas, principalmente por redução de níveis hierárquicos e reformulação dos atributos gerenciais; e a implantação da "participação" dos operários para agilizar a solução e a comunicação de problemas relacionados com a produção.

No período, o tema "participação" ganhou destaque e espaço nas publicações da imprensa brasileira de negócios. Na revista Exame, o assunto que se tornara pauta no transcorrer dos anos 80, recebeu uma atenção ainda maior, ocupando a capa, pela primeira vez na história da revista, na edição de março de 1990, com o título: "Quem ganha o jogo é o time. O começo do fim da era do *“one man show”*, os ideais da chamada “administração participativa”, na qual a voz do empregado é moeda forte, invadem os escritórios de todo mundo.

O processo de difusão das idéias de *“downsizing”*, a reorganização dos processos decisórios e a redução dos níveis hierárquicos trouxeram modificações no significado atribuído ao conceito de participação dos trabalhadores na imprensa de negócios e nas empresas. No final da década, com a divulgação das idéias de reengenharia, a "participação" passava a ser associada não somente ao aumento da produtividade no chão de fábrica, como foram os CCQs, mas também, à redistribuição dos processos de decisão na empresa. Na metade da década de 80, auge da divulgação das idéias sobre a administração industrial japonesa, a "participação" estava associada ao Círculo de Controle de Qualidade, designando uma função de acompanhamento do transcorrer do fluxo de produção com o objetivo de redução de custos; na época da reengenharia, o tema vinha inserido na Administração Participativa, ou seja, o envolvimento operário visando à flexibilidade das ações e a troca de informações na empresa, e tornando desnecessária a supervisão direta e os diversos níveis de gerenciamento, que passaram a ser vistos como fontes de enrijecimento e de "burocratização" das decisões da empresa. (DONANDONE; GRÜN, 2001).

Apesar de os dados disponíveis sobre a utilização de CCQs nas empresas serem imprecisos, pode-se observar que essa caracterização de "participação" começou a decair na imprensa de negócios e nas empresas a partir de 1987, como se demonstra a Figura 3 a seguir.

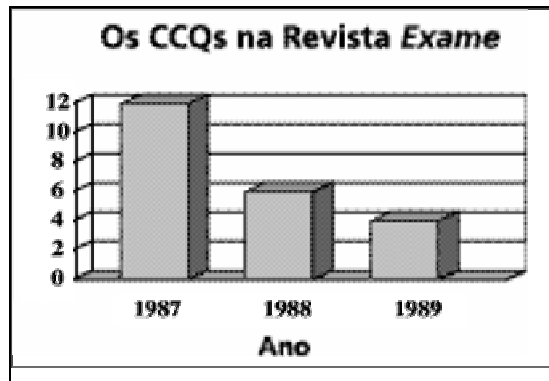


Figura 3 – Os CCQs na Revista Exame

Uma pesquisa realizada em 164 empresas em todo o país, no ano de 1991, indicou que 30% das empresas que introduziram os Círculos de Controle de Qualidade desistiram da experiência. Consultores afirmavam que "os CCQs viraram um nome meio maldito, porque não funcionou em algumas empresas".

Ao se analisar a mensagem passada aos leitores/gerentes pelos exemplos da revista, depara-se com dois aspectos básicos:

- quanto à participação, é possível observar que estava associada a uma forma de agilizar e descentralizar as decisões da empresa, com o objetivo de tornar o grupo de trabalhadores o mais auto-suficiente possível para resolver problemas cotidianos da produção, visando o aumento de flexibilidade e produtividade e tornando desnecessária a supervisão direta;
- quanto à função gerencial, pode-se dizer que os exemplos reportavam à necessidade de mudanças nas atitudes dos gerentes para uma maneira de administrar a empresa que levasse em conta as experiências e a possibilidade de intervenção rápida dos empregados nos acontecimentos diários, dando mais flexibilidade e agilidade nas decisões.

2.2.5 O trabalho

A competitividade entre as empresas ocorre a partir das questões de mercado sob uma lógica econômica. De um modo geral, a sociedade considera que as atividades empresariais trazem para os homens retornos favoráveis, pelos empregos

que propiciam e o conseqüente aumento do consumo e melhora do conforto material.

Esta necessidade das empresas permanecerem no mercado disputando-o com as demais, faz com que permanentemente busquem melhores desempenhos e isto paralelamente proporciona problemas sociais e humanos que têm, por sua vez, conseqüências pouco vantajosas sobre a vida comum e a saúde dos homens e mulheres que emprega.

Christophe Dejours (DEJOURS, ABDOUCHELI, JAYET, 1994) mostra que as pressões do trabalho que põem particularmente em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental derivam da organização do trabalho. Ao contrário, os constrangimentos perigosos para a saúde somática dos trabalhadores situam-se nas condições de trabalho, isto é, nas condições físicas (barulho, temperatura, vibrações, irradiações, etc.), químicas (poeiras, vapores, etc.) e biológicas (vírus, bactérias, fungos, etc.).

O autor mostra também as dificuldades às vezes extremas das relações entre, por um lado, a pessoa e sua necessidade de prazer e, por outro, a organização, que tende a um automatismo perfeito e a transformar o trabalhador em um modelo de máquina (DEJOURS, 1992).

Quando são contrabalançadas as dificuldades das relações entre as pessoas e seus prazeres e as necessidades da organização, está sendo exposto o eixo central do conflito da organização do trabalho. Deverão ser procuradas, para cada realidade competitiva, prioritariamente soluções que atendam ao homem natural ou integral, e que atendam também às necessidades das organizações empresariais.

Uma das características mais notáveis dos seres humanos é a diversidade de suas reações em uma dada situação. Todos os indivíduos chegam ao trabalho com seu capital genético, com as marcas acumuladas das agressões físicas e mentais sofridas na vida. Eles trazem também seu modo de vida, seus costumes pessoais e étnicos, seus aprendizados.

"Podemos considerar que os problemas nascem das relações conflituosas entre a história do indivíduo e a história da sociedade". (WISNER, 1987).

Em função dos critérios de competitividade estabelecidos para cada momento e, de forma tênue, os interesses dos cidadãos, têm sido constituídas propostas de organização do trabalho.

Estas novas formas de organização do trabalho surgiram a partir do momento em que as propostas oferecidas não estavam trazendo satisfação e prazer aos trabalhadores. No trabalho que desenvolviam não podiam participar integralmente, oferecendo a sua inteligência e criatividade.

Fleury e Vargas (1987) apresentam três métodos sobre como deve se organizar o trabalho:

- 1° - Administração científica;
- 2° - Enriquecimento de cargos; e
- 3° - Grupos semi-autônomos.

O enriquecimento de cargos e os grupos semi-autônomos enquadram-se nas chamadas novas formas de organização do trabalho, cuja grande preocupação está centralizada na busca do aumento da satisfação no trabalho, através do aumento do contato do trabalhador com as variáveis que dizem respeito ao trabalho que desenvolve.

O enriquecimento de cargos pode ser definido conforme Argyris (*apud* FLEURY; VARGAS, 1987), "como uma ampliação do trabalho de tal forma que traga maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que os leve a atingir as características de personalidade de pessoas maduras".

O grupo semi-autônomo é uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma pré-definição de funções para os membros. Esta proposta é fruto da concepção sócio-técnica para análise das organizações, juntando o enfoque técnico da administração científica e a ênfase social do enriquecimento de cargos.

Estas propostas mostram uma evolução no sentido de terem os trabalhadores uma maior participação no trabalho. No entanto, pode-se entender o enriquecimento de cargo apenas como um corretivo das técnicas de Taylor, onde o trabalhador recebe o seu cargo enriquecido, sem ter nenhuma participação e fica envolvido em um ambiente onde a separação do trabalho continua existindo (SILVA FILHO, 1995).

2.2.6 Tipologias

São várias as propostas de participação dos trabalhadores nas decisões das empresas. Széll (1988) apresenta várias tipologias, constituídas a partir de dois pontos principais de motivação:

- compromisso básico com a produtividade e os resultados da empresa; e
- demais interesses precedidos das preocupações com relação à qualidade de vida do trabalhador no trabalho.

De uma maneira geral, estas tipologias têm base no grau de controle e influência dos trabalhadores sobre as decisões. Algumas acrescentam outras variáveis, como por exemplo, a análise das recompensas materiais que poderão ser conquistadas ou concedidas, aspectos legais e formais, composição dos membros.

2.2.6.1 A tipologia do BIT/OIT

A proposta da BIT/OIT que foi apresentada pela Organização Internacional do Trabalho através do Bureau Internacional do Trabalho por ter sua base de análise assentada sobre a experiência de 47 países, por oferecer como critérios básicos da classificação, três aspectos suficientemente diferenciados e amplos:

Os objetivos:

- Éticos;
- Político-sociais; e
- Econômicos.

Os métodos:

- Informação e consulta;
- Negociação coletiva;
- Co-decisão nos comitês, conselhos ou similares;
- Participação nos órgãos dirigentes e

- Autogestão.

O domínio da participação dos trabalhadores nas decisões das empresas. Como domínio, a classificação remete à consideração do tipo de problemas relacionados com a participação:

- problemas técnicos e de execução do trabalho;
- problemas de emprego e de pessoal; e
- problemas de política econômica e financeira e política geral da empresa.

Esta proposta limita-se a estudar a participação dos trabalhadores nas decisões das empresas, embora seja por parte do BIT/OIT reconhecida a existência de outros tipos de participação, como participação nos lucros, no capital, etc.

A tipologia proposta pelo BIT/OIT apresenta bastante aderência com o cenário do trabalho atual no Brasil. Quando se tem possibilidades de estabelecer um processo onde os objetivos poderão ser de ordem ética, político-social ou econômica, e ainda com relação ao domínio que os trabalhadores poderão ter deste processo, a proposta remete aos problemas de execução do trabalho (tais como produção, organização, equipamentos e métodos); problemas de emprego e de pessoal (como, por exemplo, recrutamento, seleção e treinamento, política de carreira e promoção) e problemas relacionados à política econômica e financeira da empresa.

Nesta proposta, os problemas técnicos de execução do trabalho merecem um destaque em função da realidade nacional deste assunto. A vasta bibliografia da área de segurança do trabalho, as estatísticas com relação a acidentes do trabalho e perda de dias de trabalho, que são apresentadas pelo Ministério do Trabalho, bem como os de estudos da área de ergonomia desenvolvidos dentro das mais diversas realidades, disponíveis nos diversos anais dos congressos e seminários da área, demonstram que as condições em que o trabalhador brasileiro está realizando seu trabalho não são absolutamente recomendáveis, acrescentando-se ainda, o grande número de afastamentos por problemas mentais, e a grande insatisfação com o trabalho que é realizado.

Os motivos que podem ser indicados para dar respaldo a estas questões são:

- falta de treinamento adequado aos trabalhadores;
- falta de preparação das chefias;
- inadequação dos equipamentos ao uso;
- inadequação da organização do trabalho que pela divisão que propõe isola o trabalhador, especialmente dos processos criativos;
- formas de administração; e
- o não conhecimento por parte dos trabalhadores, dos objetivos e estratégias da empresa.

2.2.6.2 Co-gestão

A co-gestão é um modelo de democracia industrial onde é assegurada a participação dos trabalhadores nos órgãos decisórios por meio de representações. Motta (1984) afirma que "este é o modelo que maior influência exerceu em matéria de participação". Comporta a participação nas decisões e a participação nos lucros. Este segundo tipo de participação tem encontrado resistências à sua implantação, embora a questão fundamental seja o compartilhamento do poder.

A base de seu funcionamento é a constituição de conselhos de empresas, que são instituições colegiadas onde os trabalhadores participam com um determinado número de representantes.

Nos conselhos mais avançados, os que apresentam paridade no número de participantes de ambos os lados, em caso de empate quando da tomada de decisões, - sempre prevalece a vontade do acionista.

Esta proposta de gestão participativa apresenta uma grande evolução se comparada a sistemas de gestão tradicionais onde a separação é intensa, entre os que planejam e controlam o trabalho e os que o executam, mas muito distante de um sistema que venha a ter bases democráticas concretas.

No Brasil a participação de representantes em conselhos, que já não se apresenta muito difundida, encontra-se extremamente desgastada. A existência de uma conjuntura econômica e social desfavorável aos trabalhadores, proporcionou o surgimento de uma cultura de desprestígio aos colegiados constituídos desta forma,

ao mesmo tempo em que reduziu as possibilidades de avanço de uma proposta participativa. Os sindicatos dos trabalhadores também colaboraram para o estabelecimento desta situação, pois muitos entenderam que poderiam ter a autonomia sindical ameaçada.

2.2.6.3 Autogestão

A autogestão é também um modelo de democracia industrial, caracterizado pela propriedade coletiva dos meios de produção, que pretende assegurar a todos os indivíduos um perfeito domínio do processo e das condições de trabalho.

Nesta proposta, os trabalhadores têm o controle da organização e dos meios de produção na base democrática onde cada trabalhador representa um voto.

A crítica mais geral a esta proposta é no sentido de que não atingiu plenamente os ideais socialistas que estão a ela associados, mas que se trata de um modelo de democracia industrial mais avançado que os demais.

A sociedade produz as leis e os materiais de sua experiência. Pela prática da sociedade são descobertas as experiências sociais e pela reflexão ativa da sociedade é descoberta a razão social. Para Proudhon (*apud* GUIMARÃES, 1995), "a ciência social é o acordo da razão e da prática social. Todas as utopias, todos os fracassos são o efeito da separação entre razão e a prática social".

As construções teóricas e as críticas, portanto, devem visar ao restabelecimento desse acordo. As verdadeiras leis sociais não resultam do arbítrio de uma vontade particular ou de uma vontade geral, que seria a soma das vontades particulares, conforme apresentado por Motta (1984).

Motta (1984) ainda diz que o ser coletivo, que deve exigir progressivamente um socialismo autogestionário, não é, portanto, outra coisa que a sociedade trabalhadora.

[...] na sociedade autogestionária, onde haverá coincidência entre a lei jurídica e a lei social real, essa lei tornar-se-á efetivamente a expressão formulada pela representação nacional das relações, que nascem entre os homens, do trabalho e da troca, e tanto a sociedade oficial quanto a sociedade real serão o organismo fundado sobre o reconhecimento dessa lei. (MOTTA, 1984)

Não deve ser esquecido que a idéia autogestionária ultrapassa o âmbito organizacional.

Sem dúvida, na esfera específica da democracia industrial, a autogestão tem uma mensagem revolucionária e avassaladora, à medida que propõe a introdução radical da democracia direta e o controle total dos trabalhadores sobre os meios de produção e a gestão das organizações (GUILLERM; BOURDET *apud* FARIA, 1985).

Na América Latina esta proposta bate muito de frente com o pensamento da classe empresarial dos diversos países que pensam na questão do poder como sendo algo que possuem e que lhes pertence indefinidamente. Quando evoluem, na sua concepção, apenas concedem parte deste poder aos trabalhadores, sendo, a partir daí, criada uma estrutura onde os conflitos reativos são intensos, especialmente pela permanente sensação de perda que estes empresários experimentam e a também permanente sensação dos trabalhadores de serem envolvidos em um processo de novas formas de gestão unicamente por aumentos de produtividade.

É importante destacar que os vínculos das empresas, em que se aplica autogestão, com os poderes públicos assim como as instâncias superiores de planejamento têm se reforçado apreciavelmente em quase todos os países, onde também o papel de partido que ocupa o poder e o dos sindicatos tem aumentado.

2.2.6.3.1 Dimensões indicadoras da autogestão

As dimensões consideradas como indicativas de construção de uma organização autogestionária proposto pelo alinhamento desta, capaz de aferir os graus e níveis de participação Rothschild-Whitt (1979), Queiroz (1982), Carvalho (1983), Liboni e Pereira (2002) são apresentadas no Quadro 3 a seguir.

Dimensões consideradas		Características de Organização autogestionária Rothschild-Whitt (1979), Queiroz (1982); Carvalho (1983) e Liboni e Pereira (2002)
1	Autoridade	1.a A autoridade reside na coletividade como um todo; só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações. A tomada de decisão é coletiva e descentralizada, ocorrendo a participação direta dos trabalhadores nas decisões.
		1.b Deve haver rodízio entre os componentes do conselho que deve ser eleito em assembléia.
2	Normas	2.a Normas estipuladas mínimas, primazia das decisões <i>ad hoc</i> , individualizadas; alguma previsibilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
		2.b Normas são definidas pelo grupo.
3	Controle social	3. Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.
4	Relações sociais	4. Ideal da comunidade, marcos referencial, doutrinal e situacional. As relações devem ser holísticas, pessoais e valiosas em si mesmas. Os conflitos devem ser solucionados com base em soluções integradoras onde todos ganham.
5	Recrutamento e promoção	5.a Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade, conhecimento e aptidões informalmente avaliados.
		5.b O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
6	Estrutura de incentivos	6. Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.
7	Estratificação social	7. Igualitária; os diferenciais de recompensa não devem existir, mas, se existirem, devem ser limitados pela coletividade.
8	Diferenciação	8.a Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual não deve existir (no mínimo reduzida).
		8.b Generalização de cargos e funções; papéis holísticos. Desmistificação da especialização.
9	Educação	9. Preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de forma que propicie a auto-emancipação.
10	Atuação social	Presença de grupos de estudo sobre a atuação da classe trabalhadora no país e fora dele. Atuação forte por meio dos trabalhadores junto a sociedade; preocupação com a coletividade.
11	Reflexões sobre a organização	As reflexões dos membros contemplam a sua atuação com base nos princípios de igualdade e valores emancipatórios da organização.
12	Comunicação e dimensão simbólica	Reuniões ou assembléias são práticas comuns para disseminar informação. Existe uma preocupação constante com a disseminação por todos os membros. Os símbolos observados na organização, as formas de vestir e de se comportar são coerentes com os valores e princípios do grupo.

Quadro 3 - Dimensões e características da organização autogestionária

2.2.6.3.2 Outras dimensões vinculadas à autogestão

Incluí-se mais algumas dimensões que, segundo os estudos, são representativas enquanto premissas à participação e acabam por integrar a fundamentação do instrumento de coleta de dados, referente à presente pesquisa realizada.

- Liberdade de Sugestão: as pessoas procuram não criticar para não serem mal interpretadas ou com receio de não receberem apoio imediato;
- Alinhamento de Objetivos Pessoais e da Organização: nível de envolvimento e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização;
- Estilo Decisório: o processo de tomada de decisões que acontece é do tipo “Acomodativo” ou “do meio do caminho”, da “colcha de retalhos”, que deixa todos ou a grande maioria descontentes com as decisões;
- Solução de Problemas: as soluções dos problemas acontecem pela participação e pelo comprometimento das pessoas e são perseguidos com dedicação e interesse;
- Trabalho em Equipe: na organização existe envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajem a contribuir para o alcance dos objetivos do grupo e da organização;
- Desenho dos Cargos: os desenhos dos cargos e as estruturas das tarefas dos membros da organização possibilitam uma maior contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos do grupo;
- Informação Operacional: os indivíduos têm acesso a todas as informações operacionais necessárias de modo que possam contribuir para o aperfeiçoamento dos processos; e
- Sistemas de Recompensas: as pessoas nutrem um sentimento de serem “donas” e parceiras do negócio e têm uma remuneração e participação nos resultados decorrente do aumento dos resultados.

2.2.6.4 Quadro síntese das tipologias de participação.

O Quadro 4, a seguir, apresenta uma síntese das tipologias de participação, vinculando-as às suas dimensões operacionais, bem como às suas bases de fundamentação teórica.

Critério	Tipologia	Adaptado de
1. Base formal	1.1. Participação "de jure" 1.2. Participação "de facto"	Ide (1979) Sorge (1976)
2. Fonte de participação normativos/legais "de jure"	2.1. Leis/decretos 2.2. Acordos locais/nacionais 2.3. Contratos 2.4. Políticas gerenciais	Tabb/Goldfarb (1975) IDE (1979)
3. Grau de controle dos trabalhadores	3.1. Informação 3.2. Sugestão 3.3. Influência 3.4. Consulta 3.5. Direito de veto 3.6. Co-decisão 3.7. Decisão autônoma	Blumberg (1968) Pateman (1970) IDE (1979) Heller (1979) Bernstein /Storch (1981/1987)
4. Forma de participação	4.1. Direta 4.2. Representativa	Connerley (1974) Córdova (1987)
5. Nível de decisão	5.1. Operacional 5.2. Tático 5.3. Estratégico	Pateman (1970) Heller (1979) Bernstein /Storch (1981/1987)
6. Natureza da participação	6.1. Sócio-técnica 6.2. Política 6.3. Econômica	Tabb/Goldfarb (1975) Bernstein /Storch (1981/1987)
7. Assuntos de decisão	7.1. problemas técnicos operacionais 7.2. problemas de pessoal 7.3. Relações de Trabalho 7.4. Condições de Trabalho 7.5. Políticas e Estratégias	Córdova (1987) BIT/OIT (1987)
8. Participação nos resultados	8.1. Nos lucros 8.2. No capital	Tabb/Goldfarb (1975)
9. Objetivos da participação	9.1. de ordem ética/moral 9.2. de ordem política 9.3. de ordem social 9.4. de ordem econômica	BIT/OIT (1987)

Quadro 4 - Síntese das tipologias de participação

2.2.7 Participação e burocracia

Da mesma forma que se tem um modelo de gestão burocrática, vertical e impessoal, atrelada a esse modelo encontram-se a cultura burocrática que permeia as organizações, orientando ações e enraizando-se de tal forma que hábitos políticos, sociais, organizacionais e individuais tornam-se introjetados de modo incisivo.

Deste modo, pode-se caracterizar o **modelo de gestão burocrático** ou a governança burocrática sustentado sobre três características essenciais, como segue:

- **Gestão sustentada pelo discurso da competência técnica** – modelo no qual os dirigentes de vínculos burocráticos dão ênfase aos planos gerais de ação, conceitos técnicos e regras para o maior número de atividades de seus subordinados, não consideram aspectos intuitivos, as crenças não-científicas, as decisões tomadas sobre aspectos culturais. Tendem a controlar todos os movimentos de seus colaboradores e a linguagem que usam é recheada de terminologias técnicas que inviabilizam um adequado entendimento, seus seguidores acabam por replicar tal estilo ao tempo em que inserem inúmeras citações normativas no sentido de sublimar quaisquer propostas inovadoras;
- **Relacionamentos impessoais e frios** – são resultantes de um estilo centralizador e muito técnico, o estilo burocrático de gestão mantém distância dos colaboradores, sob o viés público, da população. Os relacionamentos com os colaboradores são frios e sua valorização está vinculada diretamente aos resultados que proporcionam. É um estilo desprovido de cortesia, todavia permeado da mais intensa racionalidade;
- **Esfera do mercado subjuga a dimensão social** – considerando que um gestor burocrático possui sua existencialidade pautada na capacidade de trabalho da máquina administrativa, a continuidade econômica e o aporte de recursos para a manutenção desta burocracia é sempre da maior prioridade. Se tais recursos, por qualquer motivo, tornam-se exíguos, reduzem-se de imediato as alocações sociais, todavia, nada de reduções que possa afetar as rotinas dessa estrutura pública.

Uma abordagem em conjunto dessas três características revela que a gestão burocrática é pautada pela centralização das decisões. O gestor burocrata crê, em algumas situações, que o governo central seja o criador da sociedade, onde o rigor racional estaria acima dos aspectos culturais e das transformações sociais dos grupos e da sociedade, entendendo ainda que as demandas desses grupos possam fragmentar a própria estrutura institucionalizada do Estado, subvertendo assim, a noção desse mesmo Estado enquanto ente representativo dos anseios da sociedade.

Quanto aos estilos de gestão, tem-se o **estilo tradicional**, muito usado no caso brasileiro e é pautado por características consuetudinárias e de vinculação afetiva. Dessa forma, a gestão tradicional possui as seguintes características:

- **Práticas políticas marcadas pela fidelidade e troca de favorecimentos** – o gestor tradicional constrói e dá manutenção à sua estrutura de poder mediante a sua capacidade de atender interesses individuais. É um estilo marcado por muitas conversas nas quais se compromete a todos auxiliar e, de fato, se esforça nesse sentido. Na medida em que é bem sucedido, estabelece uma relação de dependência ou de favor, relação esta administrada com maestria. Esse tipo de gestor evita as solicitações coletivas, dá preferências às individualizadas, nas quais o estabelecimento de laços de dependência e cumplicidade são mais efetivos. Seus discursos enaltecem os laços de fidelidade e amizade;
- **Inexistência de planejamento (modelo de gestão por intuição)** – na condição de um gestor tradicional e intuitivo, sua gestão não se sustenta por planificações, caso as fizesse, seria monitorado. Esse estilo de gestão precisa manter a prática de favorecimentos pessoais de modo que possa surgir na condição de protetor, para que possa ser mantida essa relação personalizada que surge de suas próprias convicções. É um estilo de gestão que repele discursos técnicos e lógicos por conta de suas friezas e regras balizadoras;
- **Proposições sociais assistencialistas** – o gestor tradicional, contrariando o modelo burocrático anterior, busca a manutenção de sua relação de provedor com o grupo que o apóia e até elege, buscando criar o maior número de ações assistencialistas, vinculando esses indivíduos ou

grupos à sua dependência e à sua boa vontade. Por conta da disponibilização desses favorecimentos, rejeitam qualquer iniciativa que construa autonomia e delegação, pois enfraqueceria suas habilidades de oferecer soluções e crê que estes indivíduos jamais alcançarão uma maturidade que lhes atribua à competência de dirigir e encaminhar seus próprios interesses.

Tal qual o modelo burocrático, o modelo tradicional pauta-se pela centralização administrativa, todavia no caso do tradicional, os vínculos afetivos acabam por esconder o verticalismo administrativo, pois as relações estabelecidas com os indivíduos deixam transparecer uma intimidade que acaba por enfraquecer os interesses comunitários e o capital social, aumentando assim, os níveis de dependência política.

Por fim, tem-se o **estilo participativo de governança** que procura transcender os dois modelos de gestão anteriores, onde se pode destacar algumas de suas principais características:

- **estruturas colegiadas de gestão** – a gestão participativa sobrepõe-se às centralizações decisórias, desmonta modelos personalísticos e autocráticos de gestão, cujos objetivos é a construção de articulações democráticas diretas, onde os indivíduos decidem sobre seus horizontes e, de modo representativo, obtêm suas realizações por meio de seus representantes que fazem a interface entre sociedade, Estado ou organização;
- **lideranças populares articuladas** – nesse quesito, a formação de líderes populares representativos faz-se necessária, todavia exige-se desse indivíduo, a capacitação de formulação de políticas públicas, gestão e fiscalização de sua efetiva implementação, de modo que os espaços públicos sejam ampliados e esses gestores sejam de fato liderar uma sociedade e não apenas reativos às demandas sociais emergentes;
- **gestão por projetos** – no modelo participativo, a governança dá-se por projetos elaborados e construídos de forma conjunta, que estejam amplamente vinculados às demandas prioritárias; por conta disso, há a necessidade de que o modelo de gestão seja integrador, que possua a capacidade de integrar setores, secretarias, empresas, instituições

diversas no sentido de promover as mudanças necessárias através de especialistas polivalentes, capazes de articular vários setores em prol das demandas apresentadas ou antevistas;

- **descentralização territorial** – os modelos participativos preconizam uma descentralização, cujo significado é a delegação da execução e parte do planejamento, não somente quanto às ações, mas também, quanto à formulação de estratégias.

Estes são, sem dúvida, os desafios daqueles que procuram resgatar as premissas da democracia representativa, de modo a sobrepujar os ditames da burocracia tradicional introjetadas na cultura brasileira. Trata-se de uma profunda transformação que confronta o personalismo, o burocratismo e suas facetas tradicionais e de fidelidade vinculada, caracterizando-se numa leviatânica barreira à participação dos indivíduos e seu empoderamento nos processos de tomada de decisão.

Sem dúvida, um grande e complexo desafio, contudo, com o condão de promover drásticas transformações conjunturais sob a égide da valoração e do resgate dos indivíduos aos contextos sociais, político e econômico, dentre outros.

Alguns aperfeiçoamentos da gestão participativa já se encontram em elaboração e implantação, cujas características estabelecem a formação de redes colaborativas, seja de indivíduos, de organizações públicas e privadas, bem como supranacionais, mas esta é uma outra dimensão a ser aprofundada em outros estudos de maior complexidade.

3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA: O CASO DO GRUPO DE 13 CORPORações EMPRESARIAIS (G13) ESTABELECIDAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS AO PROCESSO DE ANÁLISE

Para que se pudesse dispor de alguns indicadores que fossem ao mesmo tempo representativos de um dado momento, num corte transversal, e que suscitasse algumas análises, foram escolhidas como base amostral aleatória, 13 grandes corporações empresariais, cuja estrutura funcional proporcionasse a percepção das necessidades de mudanças e adaptações aos ambientes interno e externo. Tais empresas deveriam estar inseridas em ambientes empresariais competitivos, preferencialmente com atuação nos mercados nacional e internacional, de modo que as circunstâncias operacionais destas organizações pudessem ser de fato representativas.

As organizações foram analisadas pela ótica dos profissionais da área de T&I das próprias empresas, de modo que estes profissionais pudessem externar suas percepções, posto ser a T&I um grande elemento integrador dos processos corporativos e estar compelido às posturas inovadoras e de cunho incremental, permeando e permeando toda a organização. Esta capacidade de capilarização da T&I, ou seja, seu atributo de ter que necessariamente alcançar todos os setores, ou seja, quanto mais perto uma corporação chegar da produção instantânea e eficaz em relação ao custo de bens e serviços de massa sob medida, mais competitiva e bem sucedida ela será (DE ROLT, 2006).

Ainda segundo De Rolt (2006), “quase sem contornos, com interface entre empresa, fornecedores e clientes, permeável e mudando constantemente”.

As circunstâncias atuais do momento vivenciado pelas grandes corporações, que sem dúvida se deparam com o paradoxo entre a tendência ou manutenção do

modelo hierarquizado e piramidal em confronto com o modelo de redes colaborativas internas e externas.

Pode-se sintetizar estas tensões organizacionais a seguir:

Modelos em Tensão Organizacional	
Modelo Funcional e Hierarquizado	Modelo de Redes Colaborativas
Formal	Informal
Altamente estruturada	Estruturada livremente
Atitude gerencial	Atitude de delegação
Controle centralizado - autocrático	Participação dos proprietários, funcionários, etc. - democrático
Direção	Energizada, empoderada
Funcionários como custos	Funcionários como competência central
Gerenciamento de informação própria	Informação compartilhada
Organizações hierarquizadas	Organizações “achatadas” ou “flat”
Análise de risco	Gerenciamento de risco
Contribuições individuais	Contribuições das equipes

Quadro 5 - Tensões dos modelos hierarquizado e colaborativo

Considerando que para o ambiente de T&I prosperar com maior velocidade, este precisa dos cenários colaborativos, entende-se que aqueles profissionais que protagonizam as inovações devessem dispor de um determinado juízo crítico de valor que auxiliasse no entendimento das circunstâncias organizacionais, ou seja, se existe ou não nas organizações pesquisadas, um processo colaborativo, participativo, coletivista e incremental em suas realidades.

3.2 AVALIAÇÃO DA EXISTÊNCIA DO PROCESSO PARTICIPATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Pelo que foi exposto na metodologia, especificamente no item 1.6.2.2 do presente estudo, considera-se as ocorrências incidentes sobre a escala de valoração utilizada (Lickert), uma vez apontadas pelos respondentes como “Médio”, o pesquisador entende que a organização encontra-se numa situação de “não-participação”, sendo uma ponderação inconclusiva aos objetivos da presente pesquisa.

Neste sentido, para fins de identificação dos processos participativos e maior clareza na interpretação dos dados, somente as respostas incidentes sobre os itens “Forte” e “Muito Forte” da escala valorativa adotada, serão considerados representativos, pois são de fato denotáveis e reconhecidos por parte dos respondentes, caracterizando uma maior incisividade e contundência sobre a dimensão participativa considerada.

3.3 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

As instituições partícipes são de grande porte, sendo que dentre elas, encontram-se organizações com um mínimo de 1300 funcionários diretos, chegando a 157.000 colaboradores, naquelas que possuem unidades em diversos lugares do mundo. Quando consideradas em conjunto, a amostra das organizações se faz presente em todos os continentes, ocupando posições de destaque nos cenários nacional e internacional. Este grupo de 13 empresas (G13) possui representatividade no PIB do Estado de Santa Catarina e nacional, com forte tecnologia incorporada aos seus processos fabris, dentre outras inovações.

São organizações que possuem um histórico respeitável de evolução e desempenho administrativo que as capacita a exercer seus relevantes papéis sócio-econômicos e produtivos.

O grupo é composto por organizações predominantemente industriais, com 9 empresas, representando 69,24%. Tem-se mais duas organizações na área de

comércio varejista e atacadista, significando 15,38% e, também, com igual percentual, mais duas instituições do setor de prestação de serviços, conforme ilustra a Figura 4 a seguir:



Figura 4 – Segmentos econômicos das empresas pesquisadas

Por solicitação expressa da unanimidade dos respondentes, é mantida sigilosidade quanto à identificação das organizações estudadas e, para tanto, as mesmas serão codificadas como demonstra o Quadro 7 a seguir.

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relacionada
1	Alpha	SC	Fundada em 1898, atua há mais de 100 anos no segmento têxtil, com produtos de alta qualidade; em 1972 dá início às atividades de exportação para grandes mercados mundiais (mais de 40 países nos 5 continentes). Encontra-se situada na região do Vale do Itajaí, possui sofisticados processos produtivos e alta tecnologia aplicada. A organização oferece espaços para que os funcionários possam contribuir, todavia, segundo informações institucionais coletadas, a empresa demonstra orientação para a produção, indica características das escolas clássicas de administração.	Segundo o respondente, há respeito e espaço para contribuições. Depreende-se desta informação que a empresa apenas recebe as intenções dos colaboradores, todavia, não há mecanismos formais ou práticas institucionalizadas que sinalizem uma política participativa na organização.

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
2	Beta	MULTI	<p>Fundada em 1962 na região norte do estado de SC, a partir de 1974 desenvolveu novos produtos através de parcerias internacionais, sendo que em 1990 passa a ser controlada por um grupo internacional nórdico. Possui 12 unidades entre fábricas e escritórios comerciais espalhados pela América Latina, recebe representativos investimentos em gestão e tecnologia, tendo em sua estrutura fabril, equipamentos de última geração. Criou em 2005 um PE para 2010, com metas definidas e ações já iniciadas nos vários setores da empresa. Lançamento de produtos inovadores, marketing e vendas inteligentes, projetos com alta conscientização dos custos das soluções, parceria com fornecedores certificados e logística altamente controlada são algumas das premissas básicas. A implementação deste novo modelo de gestão, segundo a empresa, visa garantir uma organização dinâmica, focada no mercado, tendo em vista as Unidades Regionais e o foco das Divisões de Negócio.</p>	<p>A organização não tem incorporado em sua cultura os preceitos da participação, sendo tais conceitos pouco difundidos. A empresa é multinacional, todavia, segundo informações institucionais coletadas, sua gestão é departamentalizada e sua orientação predominante é para a produção.</p>
3	Gamma	SC	<p>A organização foi fundada em 1926 na região norte do estado de SC, seu ramo de atividade é o comercial. A empresa atua nas áreas de supermercado, eletrodomésticos, materiais de construção, máquinas e ferramentas, confecções e shopping center, possui 1.300 colaboradores e tem uma forte atuação na região norte do estado de SC, com pontos comerciais nas cidades de Jaraguá do Sul, Joinville, Guaramirim, Brusque, São Bento do Sul, Mafra e Canoinhas.</p>	<p>Não houve manifestação do respondente sobre a existência ou não de processos participativos na organização.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
4	Delta	MULTI	<p>A organização atua no mercado nacional de insumos para a construção civil, dispõe de um portfólio com mais de 2.000 itens. Com sede em São Paulo (SP), a organização conta com cerca de 1.600 colaboradores e dispõe de quatro fábricas instaladas nas cidades de Joinville (SC), Sumaré (SP) dentre outras localidades.</p> <p>Em sua estratégia e no seu cotidiano de trabalho a empresa procura unir de forma harmônica os resultados sociais, econômicos e ambientais, difundindo-os para os principais públicos com os quais se relaciona: colaboradores, comunidades, clientes e fornecedores, por meio de uma política que privilegia o diálogo e a transparência. A empresa é subsidiária no Brasil de um grande grupo internacional com 18 fábricas em 13 países da região: Argentina, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicarágua, Panamá, Colômbia, Venezuela, Peru, México, Guatemala e Equador. Em outros oito mantém acordos de distribuição: Porto Rico, Jamaica, Cuba, Belize, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile. Possui soluções completas, inovadoras e de classe mundial para os mercados nacional e internacional, no segmento da construção civil, infra-estrutura e agrícola, compromete-se com os conceitos do desenvolvimento sustentável. Destaque para a prevenção de acidentes e riscos à segurança e saúde ocupacional; melhorias contínuas os sistemas, processos e produtos; desenvolvimento contínuo de seus colaboradores; interação com as partes interessadas de maneira responsável e ética; buscar formas de acompanhamento de seus progressos.</p>	<p>A empresa utiliza fortemente o conceito do BSC e procura permear todos os níveis da empresa com o desdobramento do plano estratégico - A remuneração variável do corpo gerencial (bônus) e de todos os empregados (participação nos resultados) está diretamente atrelado aos objetivos estratégicos definidos no BSC - A empresa adquiriu em 1999 outra empresa que tinha como um dos pilares a Gestão Participativa e este conceito se somou aos conceitos de responsabilidade social e ambiental como base da cultura da empresa.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
5	Epsilon	SC	<p>Fundada em 1961, anos mais tarde, a trajetória da empresa ao longo destes anos é marcada pelo êxito. Maior fabricante latino americana de insumos industriais, a organização é uma das e uma das maiores do mundo, atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais. Totalmente nacional, contando com mais de 15 mil colaboradores em todo mundo, atingiu R\$ 3.527,1 milhões de faturamento em 2006, um crescimento de 18,4% em relação ao ano de 2005 (R\$ 2.978,4 milhões). As exportações foram responsáveis por quase 40% do faturamento bruto, com o faturamento de R\$ 1.385,0 milhões, 23% de crescimento referente ao ano anterior. A produção se concentra em nove parques fabris localizados no Brasil, três na Argentina, dois no México, um na China e Portugal. Produzindo inicialmente insumos industriais, a empresa começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80, com a produção de componentes e produtos para automação industrial. Em 1989 os três fundadores passam para o Conselho de Administração da empresa é escolhido um Diretor Presidente Executivo que dois anos mais tarde viria a implantar Programa de Qualidade e Produtividade, consolidando o processo da administração participativa.</p>	<p>O processo de Gestão Participativa na empresa integra todos os níveis hierárquicos da organização, desde aspectos técnicos ou operacionais, como por exemplo, a coleta de idéias ou necessidades através de grupos de trabalho até aspectos estratégicos, onde Comissões independentes são responsáveis pelas decisões tático/operacionais da empresa. No nível tático estão estruturadas as Comissões, compostas por gerentes, chefes e colaboradores, e no nível operacional estão os Grupos de Endomarketing, CCQ's, 5S, etc. A continuidade ocorre através de um programa de qualidade e produtividade, que envolve e compromete todos os colaboradores em torno de objetivos comuns e está atrelado diretamente ao processo de participação nos lucros.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
6	Zeta	SC	<p>Empresa fundada em 1956, na região norte do estado de SC, a empresa é hoje uma marca de renome nacional e internacional. Originária de uma tornearia e oficina de consertos em geral, iniciou suas atividades industriais com a confecção de artigos dentários, atendendo a uma crescente necessidade do mercado do Sul do país, ampliada pela dificuldade de importação desses equipamentos no período pós-guerra. Em 1973, atendendo a uma necessidade específica de outra indústria, a empresa desenvolveu inovações tecnológicas que foram fundamentais para o bom desempenho e pela aceitação mercadológica da tubulação em PVC no país. Investimento em Tecnologia</p> <p>Laboratório Avançado o mais moderno Laboratório de Pesquisa privado da América Latina, instalado em 1997, após um investimento de R\$ 3 milhões. Totalmente informatizado e com duas áreas específicas - Desenvolvimento de Novos Produtos e Testes de Performance -, o laboratório está equipado com a mais moderna tecnologia para testar o comportamento dos produtos. Isso possibilita que a empresa mantenha seu diferencial competitivo, oferecendo produtos com alto grau de inovação e qualidade, que utilizem a água da melhor maneira possível.</p>	<p>Existem ações na empresa que tentam conduzir para a gestão participativa, porém na prática não é o que acontece.</p> <p>Pelo que se pode depreender, a organização é bem focada em Pesquisa e desenvolvimento, com foco e orientação ao produto, enquanto diferencial competitivo. Não se evidencia sinais expressivos de uma política ou filosofia participativa.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
7	Eta	MULTI	<p>Maior empresa privada geradora de energia no Brasil, atuando no mercado brasileiro desde 1998, tem sede em Florianópolis - SC e possui seis usinas hidrelétricas e sete termelétricas, contando com 905 empregados, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás. Comprometida com os princípios do desenvolvimento sustentável em todas as suas atividades, a empresa atem suas 13 usinas certificadas segundo as normas ambientais ISO 9001 e ISO 14001. A busca de soluções ambientalmente viáveis tem levado a Empresa a investir em fontes alternativas de geração de energia, como a utilização de biomassa como combustível e a atuação no mercado mundial de créditos de carbono. Pertencente a um grupo internacional, industrial e de serviços, com origem na França e na Bélgica, que atua no desenvolvimento sustentável, oferecendo para empresas, comunidades e indivíduos soluções inovadoras nos setores de energia e meio ambiente. Atualmente, possui mais de 157 mil colaboradores em mais de cem países. No setor de energia, é o líder no fornecimento de serviços de energia na Europa e a quinta maior empresa de eletricidade europeia. É também o segundo importador de gás liquefeito nos Estados Unidos. No que diz respeito ao meio ambiente, ocupa a liderança mundial em serviços de água e de saneamento (em população atendida) e é o segundo na Europa em gestão de resíduos e em usinas de tratamento de água.</p>	<p>Não houve manifestação do respondente sobre a existência ou não de processos participativos na organização.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
8	Theta	SC	Fundada em 1860 por descendentes alemães, no início, dedica-se à agricultura e à pecuária rudimentar e instala um moinho de fubá movido por uma roda d'água. Em seguida, anexa uma serraria ao negócio. A primeira grande enchente, em 1880, faz construções, serraria e o patrimônio acumulado desabarem. Em 3 meses, com a ajuda de amigos e pessoas da região, recupera-se tudo. Muda a razão social e a produção estende-se para o segmento cama. Investimentos constantes em tecnologias de ponta resultam em diversas produções pioneiras. O período é de inovação total e eleva a empresa ao patamar de uma das maiores fábricas de seu segmento no Brasil. Os descendentes prosseguem fazendo uso da tecnologia, com responsabilidade ambiental e social. Numa demonstração de maturidade e seriedade, em 2006 conclui-se o processo de profissionalização e os integrantes da família controladora passam a compor o Conselho de Administração, orientando as políticas e diretrizes gerais da empresa.	O processo está bem consolidado e efetivamente existe uma Gestão Participativa. No último ano após a profissionalização integral da Diretoria este processo evoluiu bastante.
9	Iota	SC	Instituição prestadora de serviços, criada há mais de 50 anos, presta serviços a importantes segmentos produtivos do estado de SC e do país, valendo-se da valorização do empresariado e dos trabalhadores em geral.	Não houve manifestação do respondente sobre a existência ou não de processos participativos na organização.

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
10	Kappa	SC	<p>Líder mundial em seus produtos deu início às suas atividades em 1928, em Blumenau, Santa Catarina, a família, vinda da Alemanha, adquiriu uma pequena fábrica. Tratava-se de uma estrutura muito simples, com apenas dez funcionários e seis teares. Desde então, muitos eventos históricos transformaram-se em oportunidades, graças à visão empreendedora da família. Desde o final da Primeira Guerra Mundial, uma nova leva de imigrantes alemães, muitos deles profissionais da indústria têxtil, chegou à região - que logo se transformou em importante pólo do setor. Em 1942, impedida de realizar qualquer importação de equipamentos, pelas restrições da II Guerra Mundial, passou a desenvolver seus próprios equipamentos. Para cada situação, novos desafios foram resultando numa mentalidade voltada para a inovação e a capacidade de criar soluções. Assim, na década de 80, renovou seu parque industrial, enquanto seguiu implantando o que há de mais avançado em tecnologia, continuou seu processo de expansão, adquirindo mais unidades fabris - atualmente são cinco; quatro no Brasil e uma em Portugal - e ampliando sua representação comercial. O resultado dessa história é a liderança comprovada nos números atuais.</p>	<p>A empresa favorece a pro-atividade individual e de grupo, aceitando as críticas construtivas ou não, desde que sempre acompanhadas de sugestão para resolução do problema ou situação apresentada. A facilidade de acesso, a qualquer nível hierárquico, é um grande diferencial em nossa empresa.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
1 1	Lambda	SC	<p>Empresa de capital aberto, genuinamente brasileira, é conduzida por um Conselho de Administração, com titulares e suplentes que representam os principais acionistas e têm mandato de três anos e por um Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva, por sua vez, é formada por profissionais contratados, é orientada para o desenvolvimento e a busca das melhores soluções, é uma marca brasileira, que se tornou referência mundial em qualidade e produtividade. Referência também em geometria de produto e tecnologia de materiais, posiciona-se como parceira de confiança da indústria automotiva, dando-lhe suporte para fazer frente aos desafios de um mercado altamente competitivo e inovador.</p> <p>Iniciando em 1991 uma gestão profissionalizada, em 1995 a empresa teve seu controle acionário entregue a um pool de fundos de pensão e bancos, solução de capital encontrada para fazer frente ao excessivo endividamento. Já então focada em seu <i>core-business</i>, a empresa concentrou todos os seus esforços para ampliar as exportações e consolidar-se no mercado externo como competidora global no segmento automotivo. Em pouco tempo dobrou a capacidade produtiva e hoje se posiciona entre as cinco maiores do mundo. Participar da gestão é um princípio, reforçado pelo PPR – Programa de Participação nos Resultados, que a empresa oferece a todos e que permite ganhos extras a cada ano, desde que metas como redução de refugos e índices de acidentes de trabalho se reduzam, ao mesmo tempo em que o lucro operacional cresça. Implantado em 1997, o PPR tradicionalmente vem oferecendo um ganho extra que varia entre um e dois salários a mais, anualmente.</p>	<p>O processo na empresa é dinâmico, sendo que melhorou muito nos últimos anos, com a chegada da nova gestão, mas ainda tem muito que melhorar.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	PARTICIPAÇÃO RELATADA
1 2	Um	SC	<p>Em 1958, se realizava um sonho, inaugurando uma loja com o nome da família. Agora, 48 anos depois, as lojas podem ser vistas em 49 cidades de Santa Catarina e do Paraná, comercializando eletrodomésticos, móveis, celulares, utilidades para o lar e equipamentos de informática.</p> <p>No ano passado, a empresa também conquistou mais uma grande vitória: pelo terceiro ano consecutivo integrou o ranking das 150 Melhores Empresas para Trabalhar e 50 Melhores para Mulheres Trabalharem, das revistas Exame/Você S/A. A rede foi a única do varejo catarinense a fazer parte da lista e a única do setor entre as médias empresas. Em todo o Brasil somente outras três redes de varejo figuraram na lista. Entre os pontos positivos que levaram a organização a se destacar estão a oportunidade de crescimento profissional, a grande identidade dos colaboradores com a empresa, a motivação e a transparência nas informações.</p>	<p>A empresa tem como objetivo conquistar a motivação e participação de cada colaborador como sendo dono do negocio e como prova disto temos hoje a participação dos lucros, as estratégias gerais do plano de negocio são amplamente divulgadas e os informações que as compõe de maneira a ter o total envolvimento da do colaborador se assim for o interesse do mesmo, o estímulo a participação é muito acentuado. Considero que os resultados conquistados pela empresa são plenamente relacionados com esta postura de participação e colaboração, que mesmo ainda que as considere baixas para necessidade dos negócios as considero altas em relação à percepção do mercado como um todo.</p>

N	Códigos	Origem	Características Institucionais	Participação Relatada
1 3	Omega	SC	<p>Fundada em 1963 como uma pequena fundição em Joinville, contava com apenas 26 empregados e produzia sua própria linha de produtos. Peças automotivas começam a ser exportadas. Está presente no mercado automotivo de maneira forte e competitiva, capaz de oferecer peças para veículos e outros segmentos. É uma empresa de capital aberto, ocupa uma área de 319 mil m² onde 72.000 m² são de área construída que seguem padrões mundiais de tecnologia e qualidade. Conta com mais de 1450 colaboradores e um grande complexo industrial, é uma das mais completas fábricas de equipamentos do mundo. Possui uma moderna estrutura com máquinas de última geração. A empresa está localizada no norte do estado de SC e é composta por duas unidades de negócio e encontra-se comprometida com a melhoria contínua de seu sistema de gestão da qualidade e meio ambiente, pela prática de alguns princípios, dentre eles: Foco no cliente e direcionamento de ações para determinar e atender seus requisitos; Desenvolvimento das competências de seus colaboradores e implementação de ações que visam aumentar seu envolvimento, sua motivação e sua satisfação; Benefício mútuo na relação com fornecedores; Desenvolvimento responsável de produtos e processos, com o planejamento e a implementação de ações que previnam a poluição e considerem a necessidade de preservação dos recursos naturais e de redução dos impactos ambientais de suas atividades; Atendimento à legislação, às normas e aos requisitos ambientais aplicáveis; Comunicação às partes interessadas das ações e resultados relevantes referentes à gestão ambiental e Promoção da conscientização ambiental.</p>	<p>Não houve manifestação do respondente sobre a existência ou não de processos participativos na organização.</p>

Quadro 6 - Codificação das organizações, características e participação relatada

3.4 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS – MODELO COLETIVISTA ROTHSCHILD-WHITT

A seguir, no item 3.4.1 são apresentados os dados coligidos na amostra do G13 considerada na presente pesquisa. Os dados foram obtidos e considerados em relação às 20 dimensões do modelo coletivista de Rothschild-Whitt (1979) - (RW) e serão tratados de modo agrupado, ou seja, para cada uma das 20 dimensões, serão apresentados em forma de tabelas, os valores médios absolutos e relativos (em percentuais) de todas as empresas.

A seguir, são apresentadas as visualizações gráfica dos resultados numéricos para uma melhor contextualização dinâmica para que então, com base nos elementos numéricos e gráficos, seja possível construir uma análise das dimensões consideradas e a construção de um juízo interpretativo e valorativo sobre a realidade observada, respeitando-se a metodologia de avaliação descrita nos itens 1.6.2.2 e 3.2 anteriores.

3.4.1 Dimensão autoridade – tomada de decisão

Definição: A decisão é obtida por meio de um consenso, onde os indivíduos envolvidos nos processos organizacionais percebem o valor da decisão coletiva sobre a individual.

Tabela 1 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 1 – RW

1. Autoridade – Tomada de Decisão	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	6	4	2	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	46,15	30,77	15,38	100

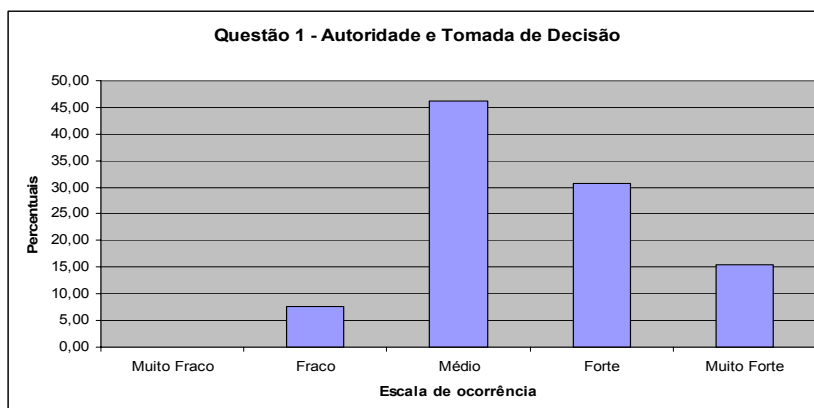


Figura 5 - Dimensão Autoridade – Tomada de Decisão

Comentários:

Pode-se observar que acumulando as indicações “Forte” e “Muito Forte”, alcança-se o índice de 46,15% de processos participativos perceptíveis pelos respondentes, entretanto, pode-se inferir que as organizações, na média amostral do G13, ainda possui forte resquícios aos modelos de gestão clássicos, com um percentual de 53,85 entre “Médio” e “Fraco”. Deve-se ponderar, contudo, que há uma sinalização ou tendência de concentração para os modelos participativos.

Se considerar que a grande maioria da amostra do G13 é composta por indústrias, cujos comportamentos históricos versam sobre os modelos mecanicistas e centralizadores, as evidências apontam uma possível reversão dessa tendência, significando que os processos decisórios talvez estejam sendo flexibilizados e novos modelos sendo experimentados, todavia, não se pôde aferir com a presente pesquisa, quais os tipos de decisão predominam, se as programadas ou as não-programadas.

3.4.2 Dimensão normatização

Definição: A construção normativa acontece por meio do entendimento do grupo, que a discute de modo que todos os integrantes tenham critérios e condições igualitárias de contribuição.

Tabela 2 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 2 – RW

2. Normalização	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	2	6	5	0	13
Números Relativos (percentuais %)	0	15,38	46,15	38,46	0	100

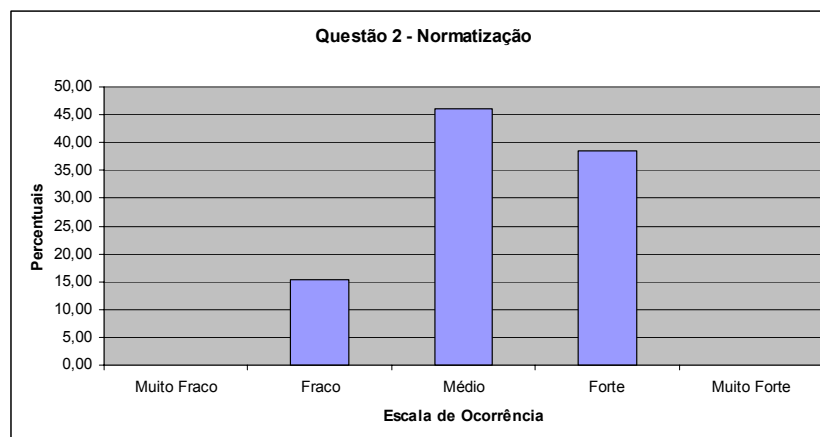


Figura 6 - Dimensão Normalização

Comentários:

Denota-se que o processo de construção normativa, no que se refere à prática participativa, pelo percentual apresentado de 38,46%, é ainda pouco representativo, ou seja, o peso predominante de 61,53% é indicador de que a normalização pode estar acontecendo de uma forma que não seja facilitadora ou fomentadora das proposições contributivas dos indivíduos e/ou de seus grupos de trabalho. Infere-se ainda que podem não estar ocorrendo condições para que estas contribuições aconteçam e/ou não haja posturas igualitárias que facilitem o acesso dos colaboradores à construção conjunta dos preceitos normativos. Há uma forte tendência central de não definição participativa para este quesito.

3.4.3 Dimensão controle

Definição: O exercício do controle das atividades desempenhadas acontece no sentido de garantir e aprimorar os valores éticos definidos pelo grupo.

Tabela 3 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 3 - RW

3. Controle	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	6	3	3	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	46,15	23,08	23,08	100

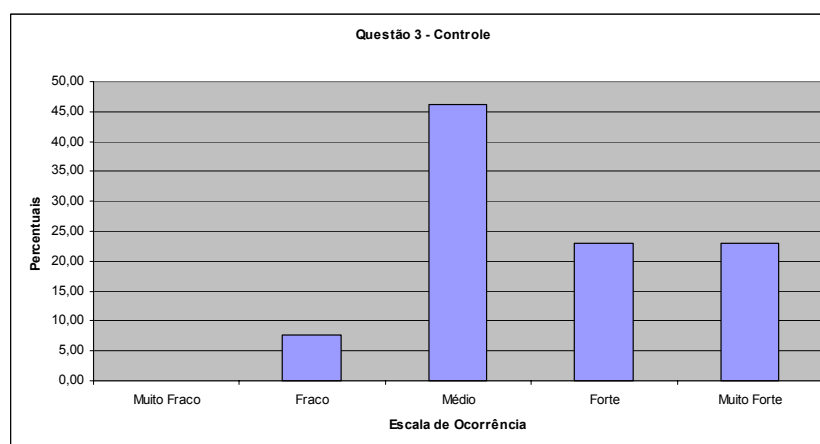


Figura 7 - Dimensão Controle

Comentários:

Percebe-se pelo painel apurado por meio dos dados fornecidos pelos respondentes que na dimensão "Controle", a ocorrência participativa representa 46,16%, ou seja, nas organizações pesquisadas há uma representativa tendência de valoração dos preceitos éticos estabelecidos pelo grupo. Infere-se que os indivíduos e/ou grupos de trabalho, neste caso, estão bem conscientes dos critérios que preservam suas identidades e valores corporativos, bem como dão sustentação à manutenção da cultura organizacional instituída. Não se pode concluir, contudo, que se de fato esse possível preservacionismo acontece de forma consciente e reflexiva

ou apenas é uma replicação instrumental e operacional dos modelos institucionalizados.

3.4.4 Dimensão relações sociais

Definição: As relações sociais visam o entendimento e a consensualidade, onde o respeito, a amizade e a partilha de valores e conhecimentos são prestigiados.

Tabela 4 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 4 – RW

4. Relações Sociais	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	5	5	2	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	38,46	38,46	15,38	100

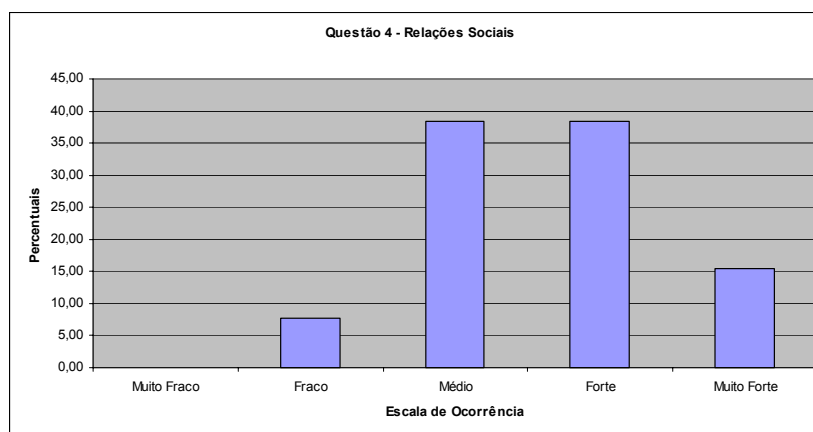


Figura 8 - Dimensão Relações Sociais

Comentários:

Neste quesito, o processo participativo é mais evidenciável face aos 53,84% que indicam tal prática, entretanto, a condição participativa ainda não assume uma conotação de destaque. Pode-se inferir que os 46,16% da não-participação têm um peso que sugere um “quase equilíbrio” entre a participação efetiva e aquela não

conclusiva. Considerando que partilha de informações, a busca pela consensualidade, respeito e amizade ainda têm um bom espaço pra evolução.

Tendo-se o compartilhamento de informações enquanto alicerce do aprendizado organizacional e, por conseguinte, de resultantes incrementais tanto para os indivíduos, quanto para a organização e imprescindível para o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações, observa-se que as organizações ainda têm um grande espaço para aperfeiçoamentos, o que certamente poderá contribuir de modo incremental como um todo. Infere-se também que as organizações têm bem equalizados os possíveis conflitos que podem advir das relações interpessoais, criando um espaço salutar para o convívio e fortalecimento de uma cultura organizacional colaborativa e compartilhada.

3.4.5 Dimensão recrutamento e promoção

Definição: O processo de seleção prioriza a preservação dos valores éticos do grupo e busca pessoas que possuam características pessoais para o trabalho cooperativo e/ou em equipe.

Tabela 5 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 5 –RW

5. Recrutamento e Promoção	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	0	3	8	2	13
Números Relativos (percentuais %)	0	0	23,08	61,54	15,38	100

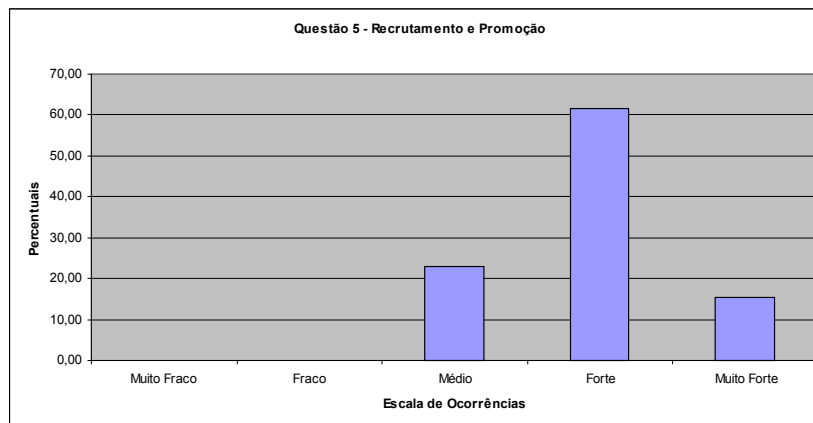


Figura 9 - Dimensão recrutamento e promoção

Comentários:

Pelos resultados apresentados neste quesito, percebe-se que 76,92% das organizações pesquisadas têm nos processos de recrutamento e de promoção, um dos instrumentos mais representativos que tendem a demonstrar as intenções das organizações em constituir bases de trabalho que sejam colaborativas e cooperativas, que prestigiem as intenções corporativas e de valorização da ética e do grupo. Pode-se, entretanto, inferir que pelas respostas dadas, a busca pela preservação dos valores organizacionais instituídos é bastante desejada, todavia, pelos resultados não é possível neste momento, identificar que valores são estes, se de fato estes valores estão permeados pelas intenções participativas.

As pessoas recrutadas ou promovidas têm as características pessoais que viabilizam o processo coletivista, mas é inconclusivo se está havendo ou não esse espaço de contribuição. Neste caso, pode-se inferir, também, que há espaços para avanços organizacionais.

3.4.6 Dimensão estrutura de incentivos

Definição: A organização oferece aos indivíduos a possibilidade de exercer suas competências e habilidades profissionais em diferentes áreas da organização, proporcionando assim, uma visão mais ampla e sistêmica dos ambientes de interação e aprendizagem.

Tabela 6 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 6 –RW

6. Estrutura de Incentivos	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	7	2	3	1	13
Números Relativos (percentuais %)	0	53,85	15,38	23,08	7,69	100

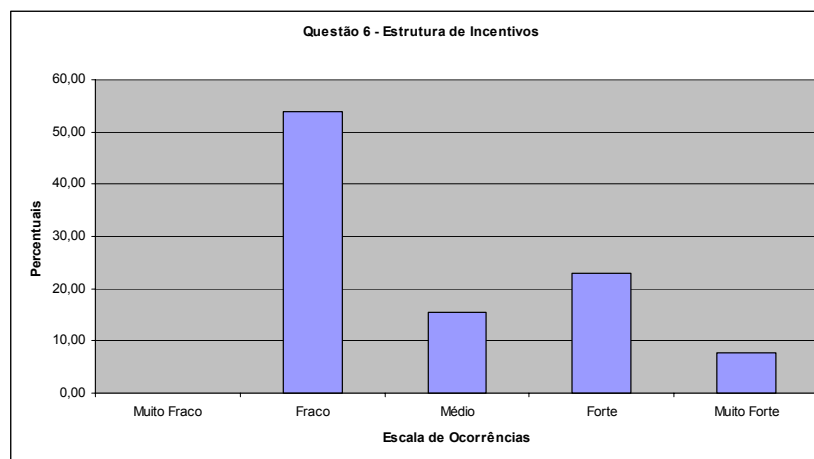


Figura 10 - Dimensão estrutura de incentivos

Comentários:

Pelos dados obtidos, infere-se que as organizações, em consideráveis 69,23%, mantêm ou exercem modelos de gestão que, se não segregam deliberadamente os indivíduos, pelo menos não lhes oferecem espaços emancipadores, tolhendo significativamente suas possíveis competências, habilidades e eventuais atitudes. Esta dimensão, por ser considerada uma das mais representativas enquanto indicadora dos potenciais de desenvolvimento das instituições, para infortúnio destas mesmas organizações, depreende-se que possuem potencialidades dentro de seus quadros e que por conta do modelo de gestão adotado, vinculados muitos deles aos preceitos das escolas clássicas da administração, subutilizam o maior de seus recursos, os indivíduos, justamente este que pode alavancar e incrementar inovações e posturas competitivas mais efetivas, significando, salvo melhor interpretação, um custo de oportunidade recorrente. Complementarmente, depreende-se também que as organizações, em sua expressiva maioria, não proporcionam espaços reflexivos para a construção de uma visão sistêmica, capaz de ampliar a visão, bem como um melhor entendimento das

relações de interdependência ambientais e, em especial, aos processos de aprendizagem.

3.4.7 Dimensão estratificação social

Definição: Existe na cultura organizacional uma preocupação em eliminar as diferenças entre os indivíduos, de modo a valorizá-los, bem como a fortalecer e preservar o processo de aprimoramento dos valores do grupo e da organização.

Tabela 7 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 7 – RW

7. Estratificação Social	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	3	7	3	0	13
Números Relativos (percentuais %)	0	23,08	53,85	23,08	0	100

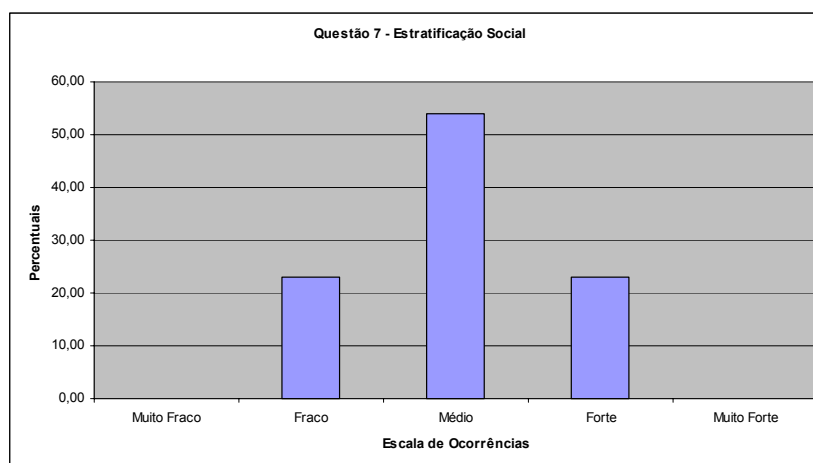


Figura 11 - Dimensão estratificação social

Comentários:

Observa-se pelos indicativos obtidos que apenas 23,08% das organizações pesquisadas possuem uma preocupação em não construir segregações entre os indivíduos, de modo a valorizá-los e aprimorar os valores do grupo e da organização. Como se pode denotar, 76,93% das organizações encontram-se também no

exercício das características dos modelos de gestão que não proporcionam condições de crescimento e valoração destes colaboradores. Na realidade, pressupõe-se que os modelos hierárquico-funcionais verticalizados ainda encontram-se estruturados nos moldes clássicos, com prováveis hiatos de comunicação e/ou inter-relação entre os níveis funcionais das organizações. Os processos de estratificação funcional, uma vez não equacionados, têm seus efeitos segregadores acentuados e podem funcionar como entraves a uma maior dinamicidade e flexibilidade decisória, deixando a organização mais “lenta” em cenários instáveis, pois as prováveis contribuições que poderiam advir de muitos colaboradores, acabam por não encontrar espaços de manifestação.

3.4.8 Dimensão diferenciação

Definição: Os processos operacionais e as divisões das tarefas são desenvolvidas de modo que todos possam conhecê-los de modo igualitário e, em razão dos conhecimentos e aprendizagem adquiridos, contribuem com sugestões e aperfeiçoamentos diversos.

Tabela 8 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 8 -RW

8. Diferenciação	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	2	7	4	0	13
Números Relativos (percentuais %)	0	15,38	53,85	30,77	0	100

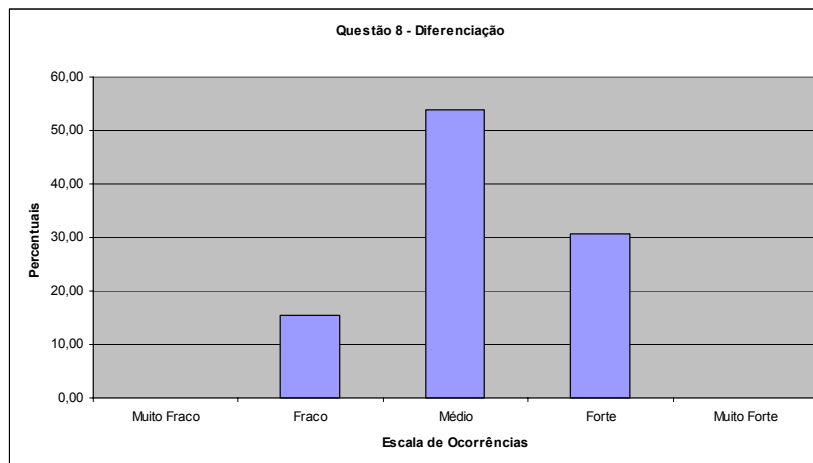


Figura 12 - Dimensão diferenciação

Comentários:

Pelos 69,23% auferidos na presente dimensão, é proporcionado o entendimento de que os indivíduos não têm à sua disposição, os esclarecimentos necessários ou plenos que lhes viabilize o amplo conhecimento do todo operacional. Os profissionais envolvidos nos processos encontram-se com conhecimentos díspares, não igualitários e, por conta disso, podem apresentar seqüelas na aprendizagem, logo com possíveis restrições às sugestões de melhorias e demais contribuições. Pode-se imaginar que este cenário é contrário aos objetivos das organizações que buscam resultados incrementais, em especial, quando em confronto às forças competitivas em constante aperfeiçoamento. Este cenário pode remeter à consideração de que os preceitos clássicos da administração, apesar de coerentes com os cenários industriais, demonstram que as organizações, a exemplo de outras dimensões consideradas anteriormente, ainda têm espaços de desenvolvimento e construção de oportunidades. No que se refere às práticas participativas capazes de inovar, contribuir, motivar, dentre outras atividades de interesse, encontram-se com apenas 30,77% de representatividade.

3.4.9 Dimensão educação

Definição: A organização se preocupa com o desenvolvimento intelectual dos indivíduos e incentiva o surgimento de talentos de modo a criar um ambiente que estimule a auto-emancipação.

Tabela 9 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 9 - RW

9. Educação	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	6	6	0	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	46,15	46,15	0	100

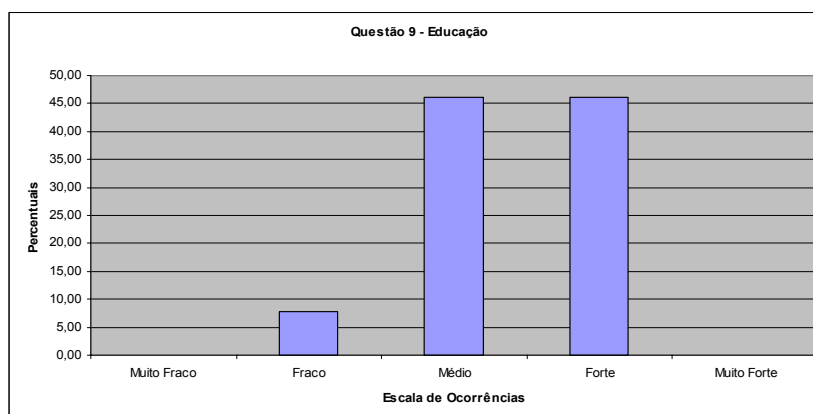


Figura 13 - Dimensão educação

Comentários:

Nesta dimensão observa-se que há uma intencionalidade das organizações pela criação de condições de desenvolvimento intelectual dos indivíduos, todavia não se pode afirmar que seja um desenvolvimento substantivo, multidimensional, reflexivo, ou crítico, todavia, pressupõe-se que face aos cenários observados até o momento, estes conhecimentos devem possuir estreita vinculação instrumental e unidimensional, voltado às esferas operacionais e mecanicistas. Numa interpretação mais focada nos critérios participativos, há um percentual de 46,15% de tendência à construção de talentos e à emancipação que, de certa forma, remete à crença de que esforços estejam sendo envidados para que melhorias aconteçam, todavia o presente estudo não tem como evidenciar o teor qualitativo e quantitativo. Caso as

organizações queiram a construção de diferenciais competitivos, terá que oportunizá-los numa primeira instância, junto aos indivíduos e aos grupos.

3.4.10 Dimensão atuação social – reflexões sobre a organização

Definição: Os indivíduos desenvolvem reflexões sobre sua condição enquanto trabalhadores devidamente inseridos num contexto social e de coletividade, bem como valores de emancipação e de crescimento individual e organizacional.

Tabela 10 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 10 - RW

10. Atuação Social – Reflexões sobre a Organização	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	3	8	2	0	13
Números Relativos (percentuais %)	0	23,08	61,54	15,38	0	100

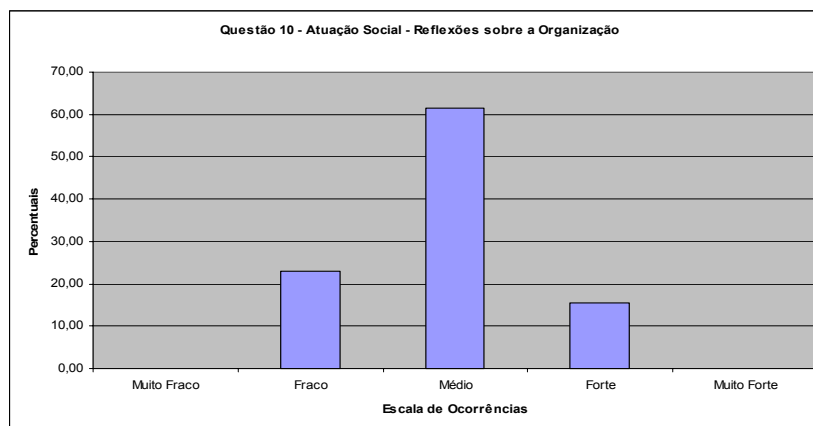


Figura 14 - Dimensão atuação social – reflexões sobre a organização

Comentários:

Notadamente esta dimensão se caracteriza pelo destaque dos dados quantificados pelo percentual de 84,62%. Infere-se que os indivíduos encontram-se predominantemente imersos numa postura de gestão nos moldes mecanicistas, de um pensamento linear e não circunstanciado ambientalmente. Pressupõe-se que os

processos reflexivos também não sejam fomentados e os modelos de gestão que privilegiam consciente ou inconscientemente uma alienação dos indivíduos ainda prevalece. Não se pode conceber que os indivíduos não desejem uma condição de emancipação, pelo contrário, entende-se que os colaboradores devam buscar um crescimento individual e também organizacional, todavia, ao que indicam as respostas, parece que as organizações encontram-se despreocupadas com tal aspecto ou então que as iniciativas deflagradas neste sentido, não estão alcançando seus objetivos. Nenhuma das respostas oferecidas pelas organizações suscitou a existência de programas construídos com a finalidade de exercitar um pensamento sobre os indivíduos, nos quais estes pudessem refletir sobre suas existencialidades e muito menos enquanto elo de relevância num processo participativo.

3.4.11 Dimensão comunicação e simbolismo

Definição: Reuniões ou assembléias deliberativas são práticas comuns para disseminar informação. Há uma preocupação constante com tal disseminação, bem como a forma de se vestir e de se comportar são coerentes com os valores e princípios do grupo.

Tabela 11 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 11 - RW

11. Comunicação e Simbolismo	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	4	3	5	1	13
Números Relativos (percentuais %)	0	30,77	23,08	38,46	7,69	100

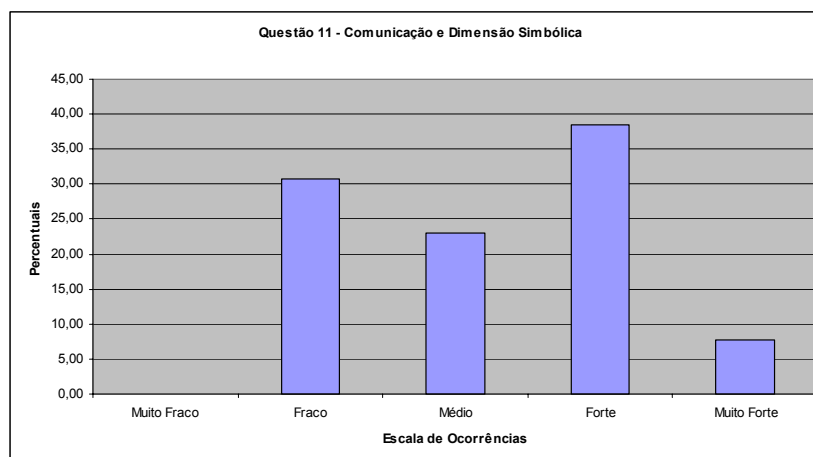


Figura 15 - Dimensão comunicação e simbolismo

Comentários:

Pode-se observar que 53,85% das organizações não adotam de modo significativo, a prática de reuniões ou assembléias deliberativas como forma de disseminação de informações, nem tão pouco têm tal metodologia como algo contumaz.

Por outro lado, 46,15% das organizações adotam esses procedimentos que pode representar uma condição equilibrada. Considerando-se que tais práticas são elementos que viabilizam o processo participativo, de compartilhamento, pode-se inferir também a existência de espaços organizacionais de avanço, nos quais estratégias inclusivas dos colaboradores podem ser deflagradas e que podem ter anuência e receptividade. Pode-se inferir que estes espaços não ocupados pelas práticas preconizadas nesta dimensão, caso sejam otimizadas, podem contribuir significativamente para um melhor desempenho organizacional em bases mais participativas.

3.4.12 Dimensão estilo gerencial e participação

Definição: As pessoas sentem que têm contribuições a fazer, estas são procuradas e estimuladas, e provavelmente podem ser incentivadas se apresentadas voluntariamente.

Tabela 12 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 12 - RW

12. Estilo Gerencial e Participação	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	5	6	1	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	38,46	46,15	7,69	100

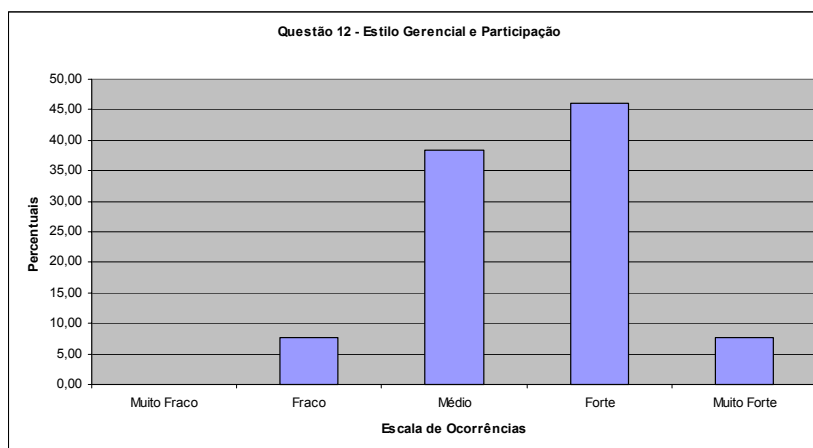


Figura 16 - Dimensão estilo gerencial e participação.

Comentários:

O destaque evidenciável nesta dimensão reside em 53,84% das organizações que manifestam ter espaços para a realização de contribuições por parte de seus colaboradores, estes são provocados a fazê-las e quando as fazem, encontram um ambiente de receptividade. Isso sinaliza a existência de um cenário propício, mas que ainda não se encontra devidamente amadurecido, pois a concentração dá-se no quesito “forte”, com 46,15% ou seja, ainda há um caminho evolutivo a ser percorrido que poderá atribuir vantagens e diferenciais às organizações.

3.4.13 Dimensão liberdade de sugestão

Definição: As pessoas procuram criticar sem que sejam mal interpretadas, não têm receio de não receberem apoio imediato.

Tabela 13 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 13 – RW

13. Liberdade de Sugestão	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	6	6	0	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	46,15	46,15	0	100

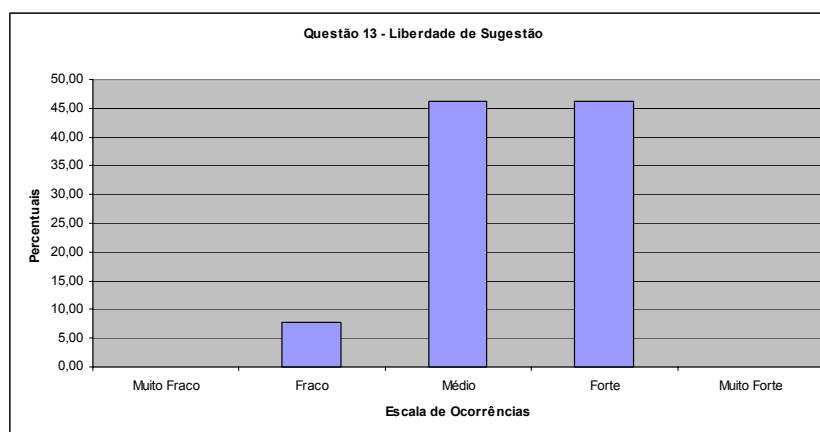


Figura 17 - Dimensão liberdade de sugestão.

Comentários:

Esta dimensão considera os níveis de liberdade que as pessoas têm para poder atribuir comentários construtivos, sem que sejam mal interpretadas por conta desta pró-atividade. A exemplo da dimensão anterior, esta apresenta um percentual de 46,15% das organizações com posturas mais receptivas, todavia, a maioria, 53,84% declaram uma ausência de espaços contributivos mais amadurecidos, ou seja, os indivíduos podem estar se sentindo tolhidos em suas idéias e por conta disso, o processo motivacional pode se esmaecer e, com ele, as contribuições e idéias incrementais. Essa dimensão tem especial relevância, pois reflete a liberdade de expressão, o sentido de pertença, o exercício do crescimento profissional e organizacional.

3.4.14 Dimensão alinhamento de objetivos pessoais e da organização

Definição: Nível de envolvimento e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização.

Tabela 14 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 14 - RW

14. Alinhamento de Objetivos Pessoais e da Organização	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	1	1	5	4	2	13
Números Relativos (percentuais %)	7,69	7,69	38,46	30,77	15,38	100

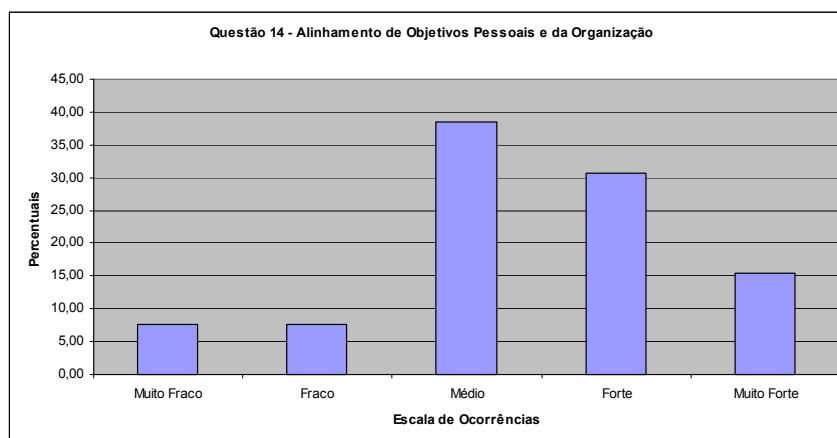


Figura 18 - Dimensão alinhamento de objetivos pessoais e da organização

Comentários:

Nesta dimensão, observa-se que pelos 46,15% de congruência entre os objetivos individuais e os organizacionais são representativos, contra 53,84% das organizações que declaram não haver essa convergência. É notório que tanto aquelas que declaram o alinhamento, quanto as que declaram sua inexistência, em ambas as situações, tem-se também, a exemplo de outras dimensões consideradas anteriormente, um grande espaço evolutivo nas organizações que não está sendo devidamente oportunizado, o que pode caracterizar, numa interpretação possível dentre inúmeras, que as organizações estão incorrendo em um sub-aproveitamento de suas potencialidades. Quando se analisam os 53,84% de não-alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais, cabe a interpretação de que a organização, na

qualidade de gestora dos processos, pode ter uma acentuada posição linear e mecanicista, tendo em seus colaboradores uma possível extensão de suas máquinas. Considerando as potencialidades dos indivíduos e a força motivacional da participação, entende-se que as organizações podem deflagrar iniciativas de aproximação de seus colaboradores e a eles direcionar esforços de envolvimento e comprometimento mútuos e colaborativos.

3.4.15 Dimensão estilo decisório

Definição: O processo de tomada de decisões que acontece não é do tipo “Acomodativo” ou “do meio do caminho”, da “colcha de retalhos”, que não deixa todos, ou a grande maioria, descontentes com as decisões.

Tabela 15 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 15 - RW

15. Estilo Decisório	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	4	6	2	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	30,77	46,15	15,38	100

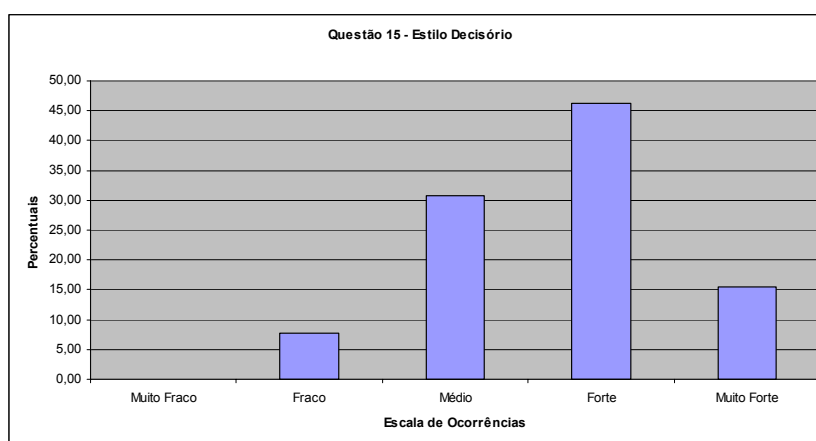


Figura 19 - Dimensão estilo decisório

Comentários:

Nesta dimensão, o destaque incide sobre os 61,53% das organizações que têm em seus processos decisórios, uma postura participativa mais predominante, pelo fato das resultantes das decisões tomadas atenderem à maioria dos anseios dos indivíduos ou grupos de trabalho. De fato, os dados nos demonstram que o compartilhamento das decisões acontece, todavia ainda com muitos espaços para aprimoramentos. Os dados também apontam à existência de 38,46% das organizações que não estão conseguindo efetivar seus processos decisórios em bases deliberativas assertivas, contundentes, efetivas e participativas. Este fato torna-se destacável quando se entende que as organizações consideradas são todas de grande porte e que eventuais imperfeições em seus direcionamentos, na realidade estão colocando em cheque, suas velocidades estratégicas, bem como imputando-lhes riscos gerenciais que poderiam, por meio de um compartilhamento e análise coletivizada, serem atenuados ou erradicados. Nesta dimensão também se pode considerar que nas organizações nas quais os processos decisórios são mais alinhados aos interesses dos grupos, é possível se inferir que o sentido de pertencimento, de envolvimento e comprometimento é mais efetivo e com probabilidades de oportunizarem cenários incrementais.

3.4.16 Dimensão solução de problemas

Definição: As soluções dos problemas acontecem pela participação e pelo comprometimento das pessoas e são perseguidos com dedicação e interesse.

Tabela 16 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 16 - RW

16. Solução de Problemas	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	3	4	3	3	13
Números Relativos (percentuais %)	0	23,08	30,77	23,08	23,08	100

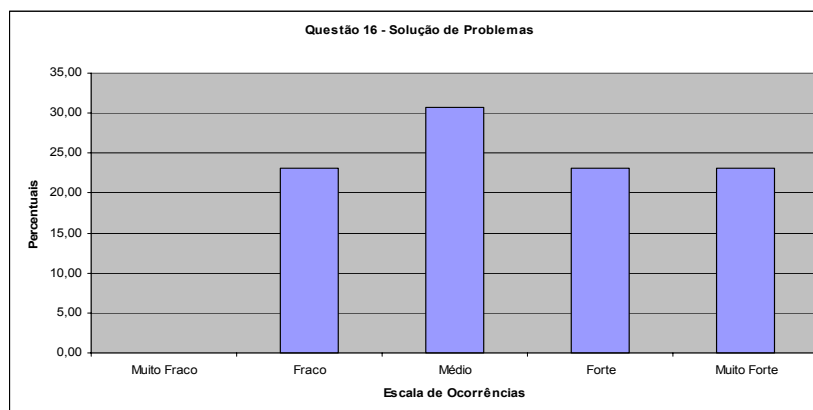


Figura 20 - Dimensão solução de problemas

Comentários:

Percebe-se que o processo de resolução de problemas por meio do exercício participativo dá-se em 46,16% das organizações, ou seja, que a resolutividade compartilhada é acentuada e vai ao encontro do que foi apurado em dimensões anteriores e correlatas, servindo a presente dimensão também, como uma questão de checagem e consistência dos dados dos respondentes. Estes dados remetem à construção de um entendimento de que ou as práticas participativas estão sendo mais disseminadas e/ou os problemas estão assumindo níveis de complexidade tal que um indivíduo ou um pequeno grupo, torna-se incapaz de solucioná-los. Neste sentido, seja pela imperatividade da complexidade ambiental, seja pela deliberada intenção participativa, é representativa a parcela de organizações que aplicam tal modelo de gestão na solução das intercorrências. Por outro lado, 53,85% das organizações provavelmente devem persistir nos modelos mais centralizadores e convergentes na busca de alternativas dos inexoráveis problemas, restando a elas, a reflexão sobre a existência de oportunidades por meio da busca compartilhada e participativa por soluções, como alternativa de fomento ao envolvimento e comprometimento dos indivíduos.

3.4.17 Dimensão trabalho em equipe

Definição: Na organização existe envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajem a contribuir para o alcance dos objetivos do grupo e da organização.

Tabela 17 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 17 - RW

17. Trabalho em Equipe	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	4	7	1	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	30,77	53,85	7,69	100

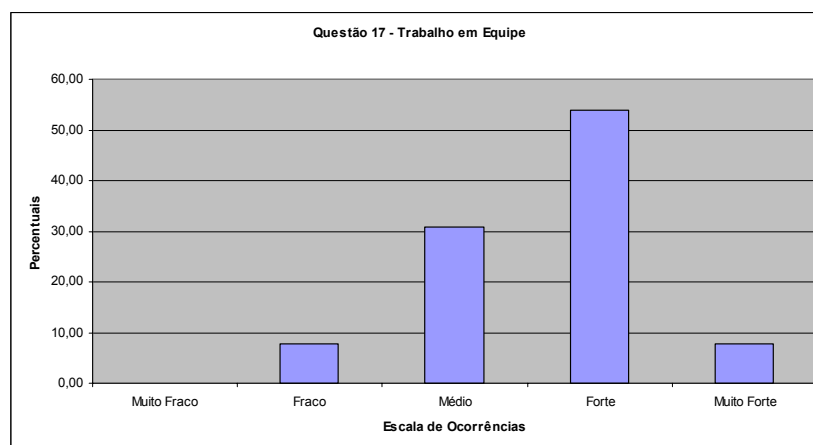


Figura 21 - Dimensão trabalho em equipe

Comentários:

As características dos processos produtivos atuais envolvem uma divisão de atribuições e tarefas que exigem um encadeamento e seqüencialidade operacional e que, por conta desta característica, constrói relações formais e informais entre os indivíduos e organização, compelindo ambos em direção ao trabalho em grupo, seja por conta das necessidades técnicas do modo de produção, seja pelas características da tecnologia empregada, seja pelo comprometimento e envolvimento com os objetivos empresariais, sejam tantas outras hipóteses possíveis. Estes comentários iniciais podem ser referendados pelos 61,54% das organizações que atuam nestas bases, indicando uma prevalência deste modelo,

entretanto, ainda há que se considerar que as organizações remanescentes, 38,46% operam em bases mais individualistas e/ou centralizadoras. Pode-se depreender que tanto a maioria das empresas que privilegiam o modelo de trabalho em equipe, quanto a minoria que ainda opera em bases mais dispersas, ambas têm um espaço incremental atrativo e oportuno para o primeiro grupo e necessário e imperativo para o segundo. Todavia, fica o questionamento se de fato esse envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encoraja a contribuir para o alcance dos objetivos, é uma atitude consciente e decorrente de uma reflexão sobre a necessidade e vantagem desse modelo ou se é um condicionante coercitivo e normativo das organizações, enquanto prevalência das técnicas dos processos produtivos utilizados.

3.4.18 Dimensão desenho de cargos

Definição: Os desenhos dos cargos e as estruturações das tarefas dos membros da organização possibilitam uma maior contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos do grupo.

Tabela 18 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 18 - RW

18. Desenho dos Cargos	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	4	5	3	1	13
Números Relativos (percentuais %)	0	30,77	38,46	23,08	7,69	100

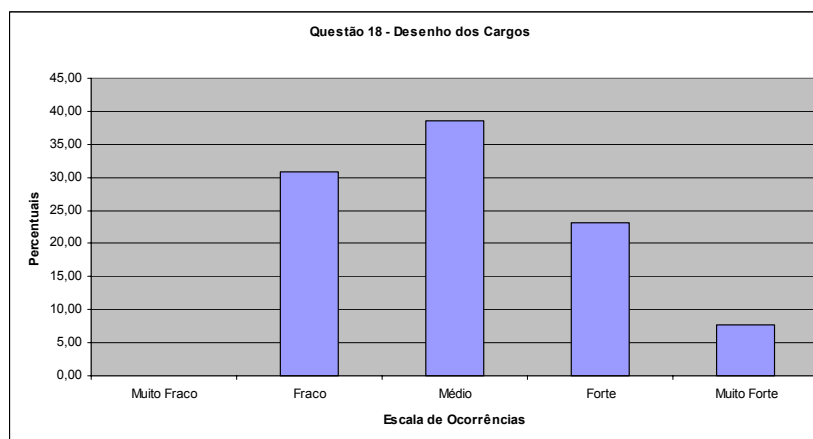


Figura 22 - Dimensão desenho de cargos

Comentários:

Visualiza-se através dos dados apurados que em 69,23% das organizações pesquisadas, ainda predomina a organização delimitando os espaços da existência humana e apenas 30,77% das organizações têm em seus desenhos funcionais dos cargos, características que facilitam as contribuições dos indivíduos de forma plena. Por meio desta constatação, pode-se pressupor também que as organizações têm oportunidades incrementais não consideradas, caracterizando um cenário de “desperdício de talentos e oportunidades”, pelo simples fato de não estarem disponíveis canais ou mecanismos contributivos. Quando se pensa que as organizações traçam seus objetivos e metas, é lógico imaginar que quanto mais rápido sejam alcançados, melhor serão seus resultados e, por conseguinte, possíveis benesses para todos os interessados envolvidos, nesse sentido, entende-se que às organizações, fica o convite para reverem seus desenhos funcionais, no sentido de implementarem mecanismos capazes de fazer fluir as contribuições de todos e que, por ocasião deste levantamento, encontram-se em sua maioria, sublimados.

3.4.19 Dimensão informação operacional

Definição: Os indivíduos têm acesso a todas as informações operacionais necessárias de modo que possam contribuir para o aperfeiçoamento dos processos.

Tabela 19 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 19 - RW

19. Informação Operacional	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	1	4	6	2	13
Números Relativos (percentuais %)	0	7,69	30,77	46,15	15,38	100

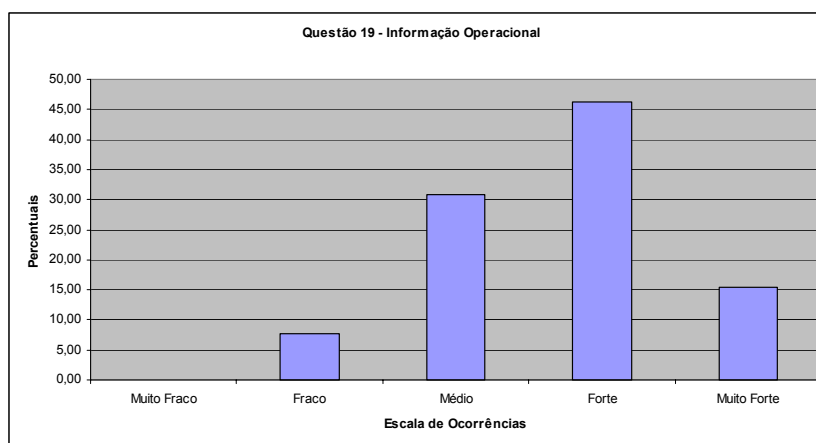


Figura 23 - Dimensão informação operacional

Comentários:

Pelos dados obtidos por intermédio dos respondentes, percebe-se que 61,53% das organizações relatam a existência de um fluxo informativo em nível operacional, que permite aos indivíduos contribuir com o aperfeiçoamento dos processos. Assim sendo, pode-se imaginar que na prevalência do ambiente industrial, os manuais de normas e procedimentos técnicos sejam enaltecidos enquanto suporte necessário às atividades. Esta predominância das organizações quanto à disponibilização das informações, demonstra as características das organizações atreladas aos imperativos da qualidade enquanto requisito mercadológico de sustentabilidade. Por outro lado, os 38,46% das organizações que de alguma forma, restringem tais informações, estão na realidade, asfixiando um eventual processo de aprendizado, dentre outros depreendimentos negativos, que podem dificultar as iniciativas de desenvolvimento destas organizações. Seja nas organizações que compartilham, seja nas que não o fazem, ambas têm reais e efetivas possibilidades incrementais a desenvolver, fato este que também se caracteriza em oportunidades não aproveitadas internamente.

3.4.20 Dimensão sistema de recompensas

Definição: As pessoas nutrem um sentimento de serem “donas” e parceiras do negócio e têm uma remuneração e participação nos resultados decorrente do aumento dos resultados.

Tabela 20 - Valores Médios G13 observados para a dimensão 20 - RW

20. Sistemas de Recompensas	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	0	4	2	4	3	13
Números Relativos (percentuais %)	0	30,77	15,38	30,77	23,08	100

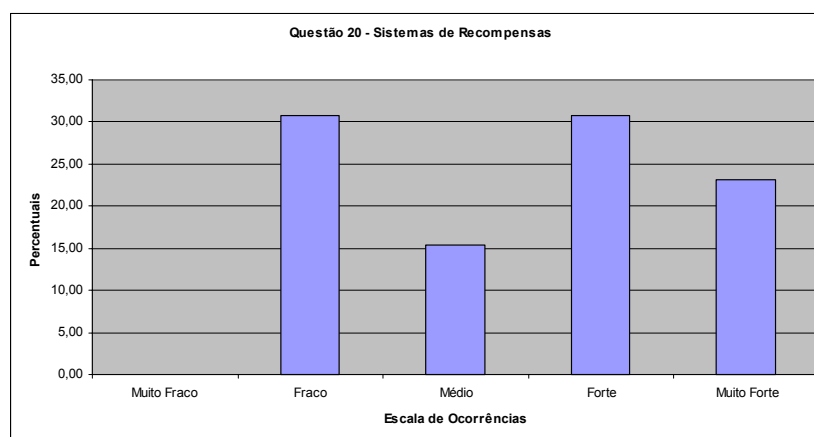


Figura 24 - Dimensão sistema de recompensas

Comentários:

Esta dimensão é caracterizada por um equilíbrio entre as organizações com posturas mais participativas e as menos participativas, respectivamente cada uma delas com 53,85% e 46,15%, um distanciamento entre os dois grupos de 7,7%. O fato dos indivíduos nutrirem sentimentos de propriedade, de parceria e de participação nos resultados, implica para os 53,85% das organizações, um nível contributivo por parte dos colaboradores, superiores quando comparados às organizações que não adotam tais incentivos. O *homo economicus* encontra seu espaço existencial em ambas as instâncias, todavia, no segundo grupo, o das

organizações não adotantes dos sistemas de recompensas participativos, tem maior probabilidade de ocorrência de insatisfações e a reduções dos níveis motivacionais. Destaque deve ser dado ao grupo de empresas que estão na condição da escala valorativa “muito forte” que com expressivos 23,08%, quase 1/3 da amostra, têm no sistema de recompensas, junto com as dimensões 3 e 16 anteriores, seu maior indicador percentual participativo dentre as dimensões consideradas no presente estudo.

3.4.21 Cenário geral G13 – agregado das 20 dimensões

Definição:

Trata-se dos valores totais obtidos para cada uma das unidades da escala valorativa, que varia de “muito fraco” a “muito forte”, conforme já descrito na metodologia e consolida o somatório (Σ) de todas as respostas apresentadas pelas organizações que compõe a amostra. Deste somatório, foi obtida uma totalização geral, aqui considerada em números absolutos e que, para fins de análise, foram relativizados em percentuais para proporcionar um melhor entendimento e uma análise técnica e comparativa. Foram 13 organizações com 20 dimensões consideradas, totalizando 260 respostas incidentes sobre a escala valorativa já citada. Desta forma, tem-se o quadro seguinte:

Tabela 21 - Valores Médios Gerais G13 observados - RW

GERAL	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Totais
Números Absolutos	1	42	98	93	26	260
Números Relativos (percentuais %)	0,38	16,15	37,69	35,77	10	100

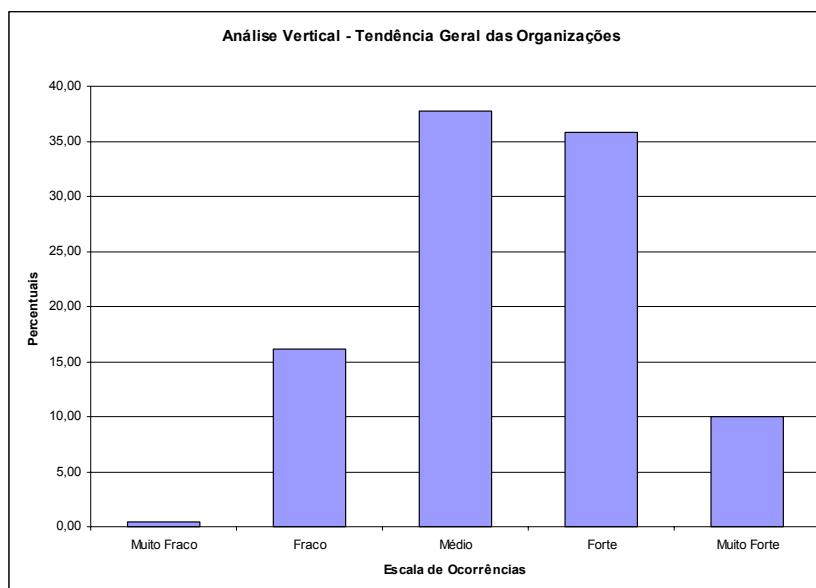


Figura 25 - Cenário geral G13 – agregado das 20 dimensões

Comentários:

Este item que integra o cenário geral das organizações pesquisadas, oferece um painel geral que representa, conforme os dados coletados, segundo a perspectiva dos respondentes do G13, todos gestores responsáveis pelas diretrizes tecnológicas de suas instituições, de como o processo participativo está acontecendo e com que intensidade. Percebe-se que as tendências mais participativas perfazem 45,77%, enquanto as posições menos participativas se consolidam com 54,22%, demonstrando uma prevalência pelos modelos de gestão mais clássicos. Nesta análise, quando se interpreta o percentual alcançado pelas posturas mais participativas, apesar de não se dispor de um referencial comparativo capaz de proporcionar uma análise histórico-evolutiva, pressupõe-se, com base em experiências e vivências anteriores do pesquisador, que o cenário é tendente à participação, todavia ainda fortemente arraigado aos modelos de gestão mais convencionais, conforme aponta o percentual das incidências menos participativas. Entretanto, entende-se que caiba a análise do “quase equilíbrio” entre estas duas vertentes, com um distanciamento médio entre ambas de apenas 4,23%, ou seja, um “empate técnico”, corroborando a existência representativa de indicadores da gestão participativa, conforme o modelo coletivista adotado como fundamentação teórica e a ligeira prevalência dos modelos de gestão convencionais.

3.5 ANÁLISE AGREGADA COMPARATIVA ENTRE MULTINACIONAIS E NACIONAIS

Definição:

Como conteúdo analítico orientado à obtenção das respostas às perguntas de pesquisa, considera-se uma comparação entre as três empresas multinacionais em contraponto às 10 organizações nacionais verificadas na amostra, no sentido de saber se as organizações têm uma cultura ou modelo de gestão.

No.	Código	Origem Controle Atual do Capital
1	ALPHA	SC
2	BETA	MULTINACIONAL
3	GAMMA	SC
4	DELTA	MULTINACIONAL
5	EPSILON	SC
6	ZETA	SC
7	ETA	MULTINACIONAL
8	THETA	SC
9	IOTA	SC
10	KAPPA	SC
11	LAMBDA	SC
12	MUH	SC
13	OMEGA	SC

Quadro 7 - Código da empresa e origem/controlado atual do capital

Tabela 22 - Valorações apuradas para as empresas multinacionais e nacionais

Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
Multinacionais				
0	11,67	38,33	38,33	11,67
Nacionais				
1	18,5	38	33	9,5

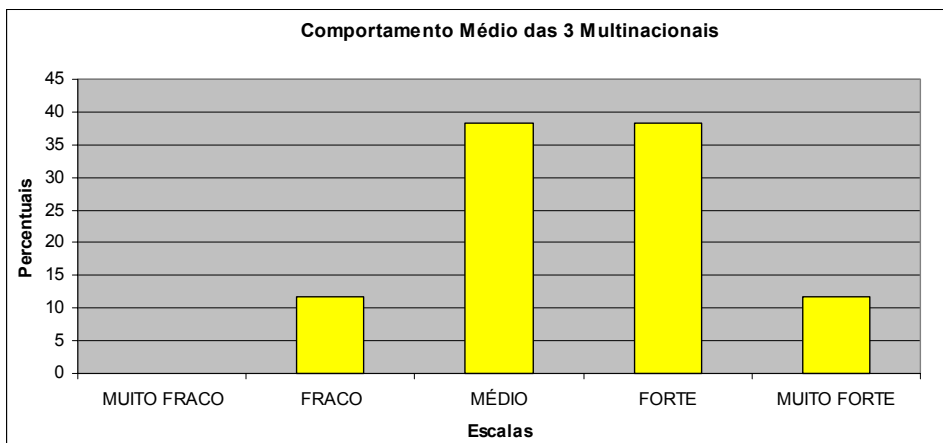


Figura 26 - Gráfico empresas multinacionais

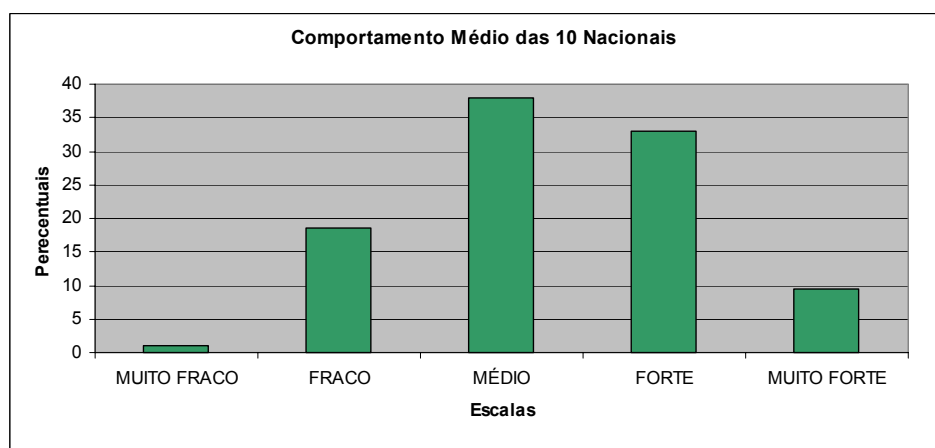


Figura 27 - Gráfico empresas nacionais

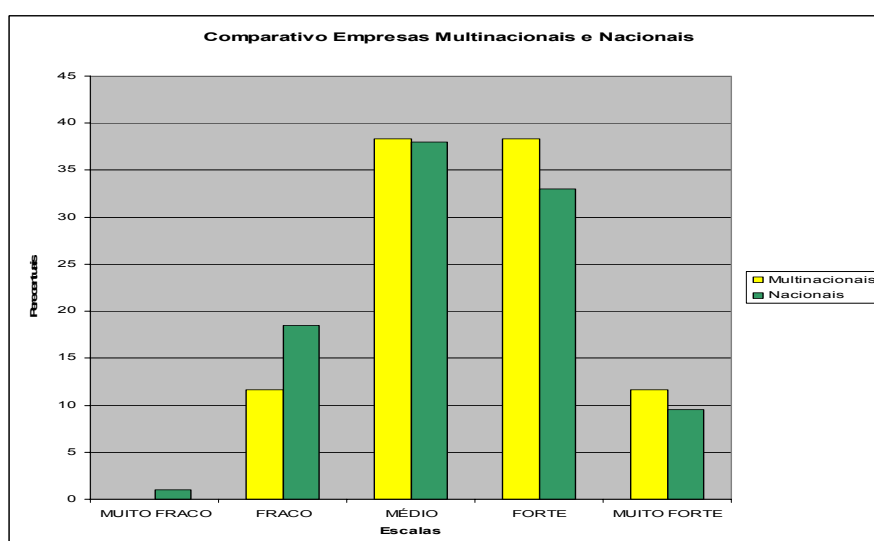


Figura 28 - Gráfico comparativo entre multinacionais e nacionais

Comentários:

Ao se considerar esta comparação, houve a proposta de identificar eventuais características similares e/ou antagônicas, capazes de oferecer alguns posicionamentos analíticos e deles depreender e inferir considerações. Nesse sentido, observa-se inicialmente que o grupo das multinacionais, no que se refere às tendências participativas, oferece um percentual de 50%, contra os 42,50% do grupo das nacionais, o que representa em termos indexados, que as multinacionais são 15% mais envolvidas com as bases da gestão participativa do que as nacionais.

Quando se pormenoriza essa análise e se foca o extremo máximo da escala valorativa, ou seja, as incidências no item “muito forte”, as empresas multinacionais são 19% mais incisivas do que as nacionais nos alicerces da participação.

As posições médias para ambos os grupos de empresas, têm valores praticamente iguais, em torno de 38% e 38,3%, percentuais que para efeitos de análise, podem ser considerados equânimes.

Quando se atem aos extremos mínimos da escala valorativa, especificamente neste caso, considerando os itens “muito fraco” e “fraco” de modo conjugado, obtém-se para as empresas multinacionais um percentual acumulado de 11,67% em relação a 19,5% para as empresas nacionais. Nesse sentido, comparando-se o quanto as multinacionais são “menos fracas” que as nacionais, nos critérios de baixa participação, denotam-se de que as multinacionais são 40% melhores dentre os itens menos indicativos da ocorrência da participação, ou seja, nos critérios onde se evidenciam as menores perspectivas de participação para ambos os grupos de empresas, as organizações multinacionais são mais partícipes nos 40% citados.

3.5.1 Análise correlacional (Pearson) entre multinacionais e nacionais**Definição:**

Trata-se da análise da relação de duas variáveis quantitativas, no caso, os percentuais das empresas nacionais e multinacionais, através dos quais se podem traçar diagramas de dispersão para avaliar possíveis relações entre estas duas variáveis; pode-se também calcular o coeficiente de correlação entre as duas variáveis e obter um ajuste dos dados segundo o critério de mínimos quadrados.

A análise estatística mais usada, para obtenção da correlação entre variáveis é o coeficiente de Karl Pearson (r), para dados paramétricos, dado pela fórmula seguinte:

Coeficiente de Karl PEARSON (r):

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^n x_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n x_i)^2}{n} \right) \left(\sum_{i=1}^n y_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n y_i)^2}{n} \right)}}$$

Valores dos Coeficientes Calculados (Q)	Descrição
+ 1,00	Correlação Positiva Perfeita
+ 0,70 a 0,99	Correlação Positiva Muito Forte
+ 0,50 a 0,69	Correlação Positiva Substancial
+ 0,30 a 0,49	Correlação Positiva Moderada
+0,10 a 0,29	Correlação Positiva Baixa
+ 0,01 a 0,09	Correlação Positiva Ínfima
0,00	Nenhuma Correlação
- 0,01 a 0,09	Correlação Negativa Ínfima
- 0,10 a 0,29	Correlação Negativa Baixa
- 0,30 a 0,49	Correlação Negativa Moderada
- 0,50 a 0,69	Correlação Negativa Substancial
- 0,70 a 0,99	Correlação Negativa Muito Forte
- 1,00	Correlação Negativa Perfeita

Quadro 8 - Escala de valores que podem ser obtidos e a descrição do resultado obtido

Análise:

Uma correlação alta (próxima de 1 ou -1) pode indicar forte dependência linear entre as variáveis. Nesse caso, os pontos no diagrama de dispersão espalham-se em torno de uma reta.

Uma correlação zero ou próxima de zero indica ausência de linearidade, podendo significar ausência de relação entre as variáveis ou outro tipo de dependência entre elas.

Tabela 23 - Análise comparativa, correlação e desvios – multinacionais x nacionais

	Escalas					Análises Estatísticas			
	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Desvio Padrão	Desvio Médio	Curtose	Pearson
Multinacionais	0	11,667	38,333	38,333	11,667	17,4002554	14,6664	-2,6060222	0,96896236
Nacionais	1	18,5	38	33	9,5	15,5442916	12,4	-2,0903212	
Diferença % entre Multinacionais e Nacionais	-1	-6,833	0,333	5,333	2,167				

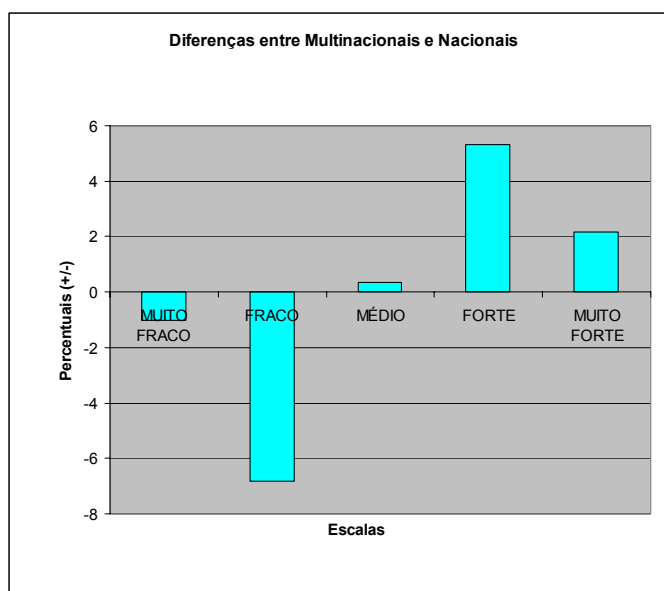


Figura 29 - Diferenças entre multinacionais nacionais

Comentários:

Ao submeter os dados obtidos para as empresas nacionais e as multinacionais à metodologia correlacional citada, obtive-se o r de Pearson igual a +0,96896236, que em termos objetivos, segundo a leitura da escala de valores, o resultado obtido representa uma correlação positiva muito forte, ou seja, apesar das empresas multinacionais apresentarem alguma vantagem sobre as nacionais, pode-se inferir que os comportamentos de ambos os grupos de empresas é muito parecido, quase idêntico.

Pode-se atribuir a estes resultados muito similares, o fato de ambos os grupos de empresas atuarem nos mercados nacionais e internacionais, o que provavelmente as obriga a adotar determinados modelos de gestão que lhes garanta

uma maior competitividade, quesito obrigatório para a sustentação das organizações de classe mundial.

Todavia, quando é comentado no início do presente estudo, que as organizações nacionais precisariam desenvolver diferenciais competitivos e competências distintivas, de modo a poder concorrer nos cenários nacionais e internacionais, em condições de instabilidades e imprevisibilidades, fica corroborada a evidência das assertivas iniciais, face aos dados coletados e analisados, que denotam a vantagem daquelas organizações que exercem os modelos participativos de modo mais acentuado.

3.6 ANÁLISE COMPARATIVA G13 ENTRE OS MÁXIMOS E MÍNIMOS

Definição:

As análises de máximos e mínimos são, dentro do tratamento das variáveis quânticas, enquadradas entre as medidas de posição, compostas pelos mínimos, máximos, moda, média, mediana e separatrizes.

No caso, consideram-se apenas os extremos da amostra, destacando a maior e a menor pontuação, quanto aos critérios percentuais de participação.

A empresa com maiores características de participação é nacional (Theta), apesar das vantagens obtidas pelo grupo das multinacionais. Tal aspecto pode ser justificado pelo fato de que também a organização com menores características participativas é nacional, fato que deve ter contribuído para um desempenho inferior do grupo das nacionais.

Muito fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Empresas	
5	50	40	5	0	ZETA	MÍN.
0	0	10	50	40	THETA	MÁX.
-5	-50	-30	45	40	Desvios	

Tabela 24 - Máximos e Mínimos

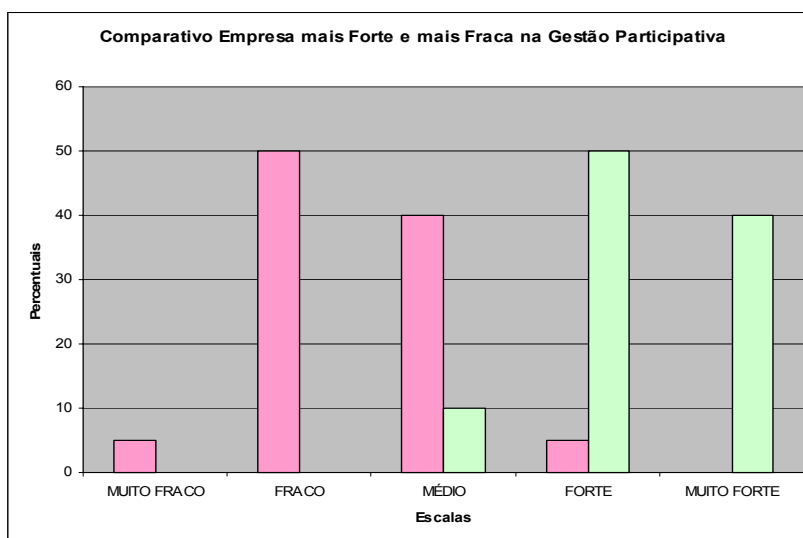


Figura 30 – Comparativo empresa mais forte e mais fraca na gestão participativa

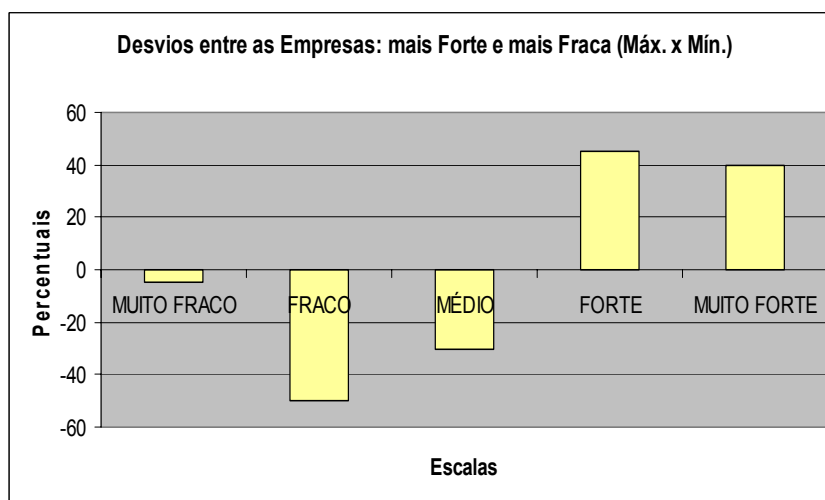


Figura 31 – Desvios entre as empresas: mais forte e mais fraca (máx. x mín.)

Comentários:

Percebe-se que ao se considerar os valores máximos da amostra, obtêm-se a organização Theta com 90% de características participativas, ou seja, uma pontuação representativa que, inclusive, suscita aos pesquisadores interessados, um aprofundamento dos estudos via outras metodologias de pesquisa que privilegiem uma maior imersão no caso.

Quando se analisa o comportamento participativo da empresa com a menor pontuação, vê-se que a empresa Zeta alcança apenas 5% de características participativas, ou seja, em termos práticos, não há evidências de um processo participativo, pelo contrário, é uma gestão representativamente centralizadora.

Ainda em relação a estas organizações, percebe-se que a empresa Theta, a de maior evidência participativa, nos quesitos menos pontuados, obteve apenas 10% contra os expressivos 95% da empresa Zeta de evidências não participativas.

Trata-se de duas empresas completamente díspares, todavia representativas dos modelos de gestão, de um lado a empresa Theta solidamente edificada sobre bases participativas e de outro lado, a empresa Zeta também solidamente alicerçada sobre bases centralizadoras, excelentes exemplares organizacionais para um estudo comparativo.

3.7 SÍNTESE ANALÍTICA

Pelas análises realizadas, percebe-se que existem diversos modelos de gestão que corroboram os autores quanto à ocorrência de diversos níveis e graus de participação, que de fato acabam por ser a síntese e a resultante dos processos históricos e culturais que lhes deram origem, representam à variabilidade de tipologias organizacionais existentes, que podem, em maior ou menor intensidade, valerem-se dos preceitos dos modelos de gestão participativa.

É bem verdade que todas as empresas que compõem a amostra, encontram-se em condições bem salutaras e que conseguiram alcançar posições de destaque em seus ramos de negócio, todavia, quando transcende-se a dimensão de mercado, e considera-se o elemento humano numa perspectiva antropocêntrica, observa-se que muitos avanços e esforços têm de ser deflagrados, no sentido de se construir organizações mais inteligentes e que, tanto quanto possível, estejam à serviço do homem, e não o inverso.

Por outro lado, quando se volta às dimensões econômicas, até porque sem o lastro produtivo, nada pode ser edificado, fica evidenciada a longa caminhada que muitas das organizações consideradas na amostra terão de percorrer para que

consigam manter suas capacidades adaptativas ou reativas e, quem sabe, transformá-las em pró-ativas ou parentéticas.

Por fim, pode-se perceber que muitas destas organizações encontram-se aprisionadas em seus paradigmas mecanicistas e imersas na linearidade de seus pensamentos, fica então a questão, até quando estes modelos resistirão às pressões transformadoras que se vislumbra a todo instante?

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo é a identificação do nível de participação, segundo a percepção do pesquisador, nas dimensões que caracterizam o modelo coletivista discutido por Rothschild-Whitt (1979), em um grupo de grandes corporações instaladas em solo catarinense, objetivo que se entende ter sido alcançado, respeitadas as delimitações do trabalho.

Entende-se ter sido dado um apanhado geral sobre os fundamentos que constituem um processo participativo, demonstrando os fundamentos relativos aos modelos de tomada de decisão, bem como desenvolvido uma base teórica que capacitou à sustentação das proposições implícitas no modelo participativo.

Imagina-se ter descrito o modelo de gestão participativa implementado por grandes corporações empresariais instaladas em Santa Catarina, à luz da visão da T&I, e propôs-se uma reflexão acerca desse modelo de gestão enquanto alternativa incremental qualitativa às organizações.

Acredita-se que o instrumento de pesquisa utilizado pode ser aplicado como uma ferramenta para diagnóstico da Gestão Participativa não adstrita ao presente estudo, mas que pode embasar a construção de outras avaliações que vislumbrem as transformações em ambientes competitivos e intensivos tecnologicamente.

Possuí-se a aspiração de que este modelo, respeitadas as características das organizações pesquisadas e as limitações consideradas, possa embasar outras investigações, uma vez que o presente trabalho pode ser desdobrado em tantos outros, visando uma evolução ou até mesmo um aprofundamento das teorias e práticas aqui consideradas.

Complementarmente, como ficou evidenciado pelos resultados das pesquisas, muitos outros depreendimentos podem advir, entretanto, entende-se que a contribuição maior esteja consubstanciada na reflexão de que novas alternativas de gestão devem ser experimentadas e que tenham em suas bases, a valoração do indivíduo enquanto propósito maior das organizações.

Ao considerar que a sociedade capitalista engendrou o aprofundamento da divisão do trabalho, com a separação entre trabalho manual e trabalho mental, a qual tem em Taylor seu expoente maior, com sua cientificidade, delegou à administração a tarefa de pensar o trabalho, enquanto ao trabalhador eram reservadas as atividades de operação manual.

A separação entre trabalho manual e trabalho mental, objetivada na divisão entre operação e gerência, embora tenha repercutido no incremento da produtividade, por meio da especialização da tarefa e da economia de tempo, via métodos dirigidos, decorreu em uma profunda e incompreendida insatisfação dos colaboradores face aos novos desenhos do trabalho.

Associado aos aspectos citados, o homem viu-se compelido ao convívio com modelos hierárquicos e uma secção do trabalho e gerenciamento. Como atenuante às pressões tensionais, surgem às tentativas de reorganização do trabalho via uma pseudo expansão e alargamento das operações, todavia o capital mantinha-se muito bem separado dos interesses dos trabalhadores.

Muitas tentativas de reorganização do trabalho surgiram, todavia atreladas a iniciativas incrementais de rentabilidade e produtividade. Os modelos participativos, enquanto alternativas de gestão, representam um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário.

De maneira abrangente, gestão participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também, com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização.

É através da participação que os trabalhadores se envolvem com os objetivos e resultados das empresas e se sentem parte integrante do processo produtivo.

Um planejamento sobre a implantação da gestão participativa nas empresas deve considerar os seguintes aspectos:

- agrupamento dos membros da organização;
- tecnologia utilizada;
- tipos de relações sociais dentro da empresa;

- objetivos da empresa; e
- os ambientes externo e interno, ou seja, os condicionantes que influenciarão o projeto.

Os procedimentos abaixo relacionados orientam a avaliação da viabilidade da gestão participativa na empresa:

- conhecer a realidade, isto é, analisar aspectos externos e internos, de forma a identificar, basicamente, qual é o objetivo da implantação da gestão participativa;
- estabelecer os objetivos de mudanças: significa formular, para o curto, médio e longo prazo, o que se espera alcançar da empresa quanto a crenças, valores, sentimentos e ações, tanto dos administradores quanto os executores das atividades;
- conhecer o que precisa ser mudado – tendo-se sempre em mente os objetivos e o diagnóstico da empresa;
- avaliar os resultados, isto é, analisar se o processo vem se efetivando, a fim de realimentar o planejamento;
- agir no sentido de enfrentar o desafio de transformar, o que requer, entre outras atitudes;
- libertação de preconceitos e tradições;
- entendimento da realidade como algo mutável;
- substituição de temor e da submissão do empregado pela participação; e
- tratamento igualitário a todas as pessoas da empresa.

Vantagens que poderão ocorrer com a nova forma de gerenciar:

- desenvolvimento expressivo, proporcionando melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela partícipes;
- participação eficaz dos trabalhadores nos objetivos da organização, gerando clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho;
- distribuição eqüitativa de responsabilidade e dos resultados;
- satisfação com a essência dos fatos e não com as suas aparências;
- elevado grau de integração com a cultura da organização;
- sólida base para as decisões;

- aceleração das condições da competitividade da empresa;
- estímulo das condições da competitividade na organização; e
- sustentação do diálogo e respeito às diferenças individuais.

A gestão participativa preconiza a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas – autoritário, impositivo, indiferente, paternalista – por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são as palavras-chaves da administração participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores.

Este modelo de gestão implica também no redesenho das estruturas. Cargos, grupos de trabalho e a estrutura como um todo, são organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e disposições favoráveis das pessoas, mas também e principalmente, do sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. Nas organizações tradicionais ou não participativas, acontece o inverso: os regulamentos, as carreiras, a divisão do trabalho e o próprio organograma são estruturados de maneira que o poder fique concentrado no topo da pirâmide.

Na organização participativa, a administração é compartilhada em diferentes interfaces e não apenas nas relações com os funcionários. Clientes são consultados em determinadas decisões sobre produtos e serviços enquanto fornecedores, distribuidores e o pessoal de assistência técnica participam de projetos de engenharia simultaneamente.

A organização procura ser um sistema participativo interno, do ponto de vista comportamental e estrutural, e também aberto para o ambiente externo, recebendo todas as informações que possam ajudar no aprimoramento de sua administração e, por conseguinte, dos indivíduos e de tudo mais que a eles se relaciona.

Em cenários de incertezas, a única certeza é a mudança e como ela está ou vai ocorrer também é imprevisível, nesse sentido, a gestão participativa pode ser um modelo que pode atenuar os efeitos das necessidades de ajustes intra-organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the cuban missile crisis*. Boston: Little Brown, 1971.

AMBONI, N. Anotações de citações em sala de aula do mestrado profissional em administração. **Disciplina aprendizagem organizacional**. Florianópolis, 2006 .

ANASTASSOPOULOS *et al.* **Strategor: stratégie, structure, décision, identité - politique générale d'entreprise**. Paris: InterEditions, 1991.

ARNSTEIN, S. *A Ladder of Citizen Participation*. v. 35, July, **Journal A. I. P.** pp. 216-224, 1969.

BALDRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University**. NY: John Wiley and Sons, 1971.

BASS, B.; SHACKLETON, V. J.; ROSENSTEIN, ELIEZER. **Industrial democracy and participative management: what's the difference?** v. 28, Issue 2, pp. 81-92, April 1979.

BIBERMAN, G. *Personality and characteristic work attitudes of persons with high, moderate and low political tendencies*. **Psychological Reports**, October, 1985.

BLUMBERG, P. **Industrial democracy: The sociology of participation**. London: Constable , 1968.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p 95-97, jul/set. 1991.

CARVALHO, N. V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.

COLE, R. **Strategies for learning: small group activities in American, Japanese and Swedish industry.** Berkeley, University of California Press, 1989.

CONNERLEY, E. F. **Participative management and a industrial democracy: toward a participative theory of organization.** Dissertação apresentada na Universidade da Califórnia, 1974. *apud* GUIMARÃES, V. N. 1995.

CÓRDOVA, E. **Strikes in the public sector: some determinants and trends, *International Labour Review***, v. 124, n. 2, March-April, 1985.

DAHL, R. A. **Democracia.** Tradução: Teresa Braga. Lisboa, Temas e Debates - Actividades Editoriais, 1999.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. **The Relationship between procedural rationality and political behavior in Strategic Decision-making. *Decision sciences***, v. 24, n. 6, 1993.

DE ROLT, C. R.; BOUSFIELD, R. Uma Alternativa Jurídica para as Organizações Virtuais: Consórcios Privados. In: **IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2006, São Paulo. *Gestão de Operações em Países em Desenvolvimento: Buscando Competitividade Global com Sustentabilidade*, 2006.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho.** 5. ed. Ampliação, São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho - Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação Prazer, Sofrimento e Trabalho.** São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DONADONE, J. C.; GRÜN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 47, São Paulo, Oct. 2001.

DRUCKER, P. F. **A functioning society: selections from sixty-five years of writing on community, society, and polity.** New Brunswick: Transaction Publishers, 2003.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. **Strategic Decision making. *Strategic Management Journal***. v. 13, 17-37, 1992.

ELSTER, J. **Metodologia marxista - Marx hoje.** Paz e Terra: São Paulo, 1989.

FARIA, J. H. de. **Relações de poder e formas de gestão.** Curitiba: Criar/FAE, 1985.

FLEURY, A. C.; VARGAS, N. (Org). **Organização do trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

FROMM, Erich. *La aplicación del psicoanálisis humanista a la teoría de Marx*. In: FROMM, E. *et al. Humanismo Socialista*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1966.

GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

GUIMARÃES, V. N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Tese. Programa de Pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, 1995.

GREENBERG, E. *The consequences of work participation: a clarification of the theoretical literature*. **Social Science Quarterly**, n 56, pp. 191-209, set. 1975.

HELLER, R. **Como gerenciar equipes**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HILLS, F. S.; MAHONEY, T. A. *University budgets and organizational decision making*. **Administrative Science Quarterly**, 23: 454-465, 1978.

IDE-International Research Group. **Participation: formal rules, influence and involvement**, *Industrial Relations*, 18, pp. 273-294, 1979.

JARROSON, B. **Décider au ne pás décider? Reflexion sur les processus de decision**. França: Máxima, 1994.

KIPNIS, D.; SCHMIDT, S. M. *Upward-influence styles: relationship with performance evaluations, salary and stress*. **Administrative Science Quarterly**, December, 1988.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

LAUTERBACH, K. E.; WEINER, B. J. *Dynamics of upward influence: how male and female managers get their way*. **Leadership Quaterly**, Spring, pp. 87-107, 1996.

LIBONI, M. T. L.; PEREIRA, M. C. S. Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade. In: **Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração**. Bahia: Anais CD-ROM, 2002.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LINDBLON, C. E. **O Processo de Decisão Política**. Brasília: Ed. UNB, 1981.

MANGABEIRA, W. **Os dilemas do novo sindicalismo**: democracia e política em Volta Redonda. Relume Dumará, 1993.

MARGULIES, N.; BLACK, J. S. **Participative Management in Transit Organizations**, prepared for U.S. Dept of Transportation, Report No. UMTA-CA-11-0028-3. 1986.

MASLOW, A. H. **Motivacion and personality**. New York: Haper & Row, 1970.

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

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.

MARX, R. **Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos da competição**. v. 1, São Paulo: Editora Atlas, 1998.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**: 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

_____. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PETRI JR, P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Habra, 1986.

MILL, J. S. **O governo representativo**. 3. ed. São Paulo: Ibrasa, 1983.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. *The structure of 'unstructured' decision processes*. **Administrative Science Quarterly**, 21, jun. 1976, pp. 465-499.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Ed. Executiva. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MORIN, E. **Os setes saberes necessários à Educação do Futuro**. São Paulo: Cortez, Brasília-DF: UNESCO, 2001.

_____. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MOTTA, F. C. P. **Participação e co-gestão**: novas formas de administração. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

_____. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, P. R. Participação e Descentralização Administrativa: Lições de Experiências Brasileiras. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 28 (3): 174-94, Jul/Set, 1994.

_____. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

_____. **Participação e co-gestão.** Novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, 1982.

NIGHTINGALE, D. V. *The Formally Participative Organization.* *Industrial Relations*, v. 18, n. 3, p. 310-321, 1979.

NONAKA, I. *Illuminating the blind spot: leadership in the context of emerging worlds.* Boston, 1999-2000. Disponível em: <<http://www.dialogonleadership.org>>. Acesso em: 26 out. 2007.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática.** São Paulo: Paz e terra, 1992.

PEREIRA, B. A. D.; TONI, D. A busca da racionalidade multidimensional da organização através da teoria da configuração. Porto Alegre: UFRGS. **Revista Eletrônica READ.** 2002. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read29/artigos/>>. Acesso em: 09 set. 2007.

PETTIGREW, A. *The politics of organizational decision-making.* London: Tavistock Publications Limited, 1973.

_____. *The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries.* Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PFEFFER, J.; MOORE, W. L. *Power in university budgeting: a replication and extention.* *Administrative Science Quarterly*, 25: 637-653, 1980.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *Organizational decision making as a political process: The case of a university budget.* *Administrative Science Quarterly*, 19: 135-151, 1974.

QUEIROZ, B. N. de. **A autogestão iugoslava.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

QUINN, J. B. *Strategies for change – logical incrementalism.* Homewood: Irwin, Inc., 1980.

RALSTON, D. A, GUSTAFSON, D. J., MAINIERO, L.; UMSTOT, D. *Strategies of upward influence.* *Asia Pacific Journal of Management.* October 1993, pp. 157-175.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROTHSCHILD-WHITT, J. *The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models.* *American Sociological Review* 44 (August):509-527, 1979.

SANTOS, B. de S. **Um discurso sobre as ciências.** 11. ed. Porto Alegre: Edições Afrontamento, 1999.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1975.

SENGE, P. M. *et al.* **Schools that learn**. New York: Doubleday, 2004.

SILVA FILHO, José L.F. da **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem ergonômica**. 1995. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. PPGEPS-UFSC, Florianópolis, 1995.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____. **The new science of management decision**. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

_____. **Comportamento Administrativo**. Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SORGE, A. *The evolution of industrial democracy in the countries of the European Community*. **British Journal of Industrial relations** 14(3). 1976.

SOUTO MAIOR FILHO, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**. v. 24, n. 4, p. 146-149, 1984.

STORCH, S. Participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

SZÉLL, G. **Participation, work's control and self-management**. *Current Sociology*, v. 36, n. 3, Winter 1988.

TABB J. Y.; GOLDFARB, A. *The typology of systems of "participation"*. In: HORVAT, Branco *et al.* **Self governing socialism**. Readings. v. II, New York: IASP, 1975.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. 8. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho; ergonomia: método e técnica**. São Paulo: FTD/ Oboré, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. *Case study research – design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

YUKL, G.; KIM, H.; FALBE, C. M. *Antecedents of Influence Outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, June 1996, pp. 309-317.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO – GESTÃO PARTICIPATIVA

QUESTIONÁRIO – GESTÃO PARTICIPATIVA
(Adaptado do modelo de DORNELES, Simone Bochi – Revista de Pesquisa e Pós-graduação – Santo Ângelo, 2003)

Introdução e Esclarecimentos:

O presente questionário é o principal instrumento de coleta de dados e informações sobre algumas das principais empresas de Tecnologia da Informação e integra um estudo vinculado à elaboração de um trabalho acadêmico *strictu sensu* – Dissertação de Mestrado, cujo título é “A Gestão Participativa Percebida nos Modelos de Gestão: Um Estudo de Caso no Setor de Tecnologia da Informação de Santa Catarina”, elaborada pelo acadêmico Adm. Paulo Sérgio de Moura Bastos, sob orientação do Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho, com apoio técnico do Prof. Dr. Nério Amboni, todos vinculados à UDESC – ESAG – CCA (Universidade do Estado de Santa Catarina – Escola Superior de Administração e Gerência – Centro de Ciências da Administração).

O presente trabalho objetiva identificar dentre as empresas pesquisadas, quais os modelos de gestão utilizados, quais os níveis e tipos de gestão participativa verificados na amostra de empresas considerada, bem como sugerir propostas que possam melhorar o desempenho das organizações, tornando-as mais eficientes, eficazes e efetivas em seus propósitos sócio-econômicos.

A Gestão Participativa é um dos campos mais complexos da moderna Teoria Geral da Administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário.

De maneira abrangente, administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Essa definição tem diversas implicações:

Participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Muitos paradigmas mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização.

A alienação desperdiça o potencial de contribuição das pessoas.

A participação das pessoas envolvidas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, em como a satisfação e a motivação das pessoas.

Aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aumentar a competitividade das organizações.

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização.

Neste sentido, sua participação e colaboração efetiva são de extrema importância para que possamos construir um estudo com bases amostrais teórico-empíricas representativas da realidade e referente a um setor econômico-administrativo (T.I.), que significa atualmente, um dos mais importantes alicerces para o desenvolvimento organizacional e institucional.

O estudo da Gestão Participativa enquanto estratégia organizacional e modelo de gestão em tempos de expressivas mudanças tecnológicas, de matrizes energéticas, de processos administrativos, de pólos de poder, dentre outros inúmeros aspectos em transformação, apresenta-se possivelmente como uma forma alternativa das organizações lidarem com as complexidades e desafios externos com maior desenvoltura e efetividade.

Para os profissionais que contribuírem no processo de coleta de dados e informações, será disponibilizada por meio eletrônico, uma cópia do trabalho final, em arquivo formato PDF, podendo o mesmo servir como uma recomendação consultiva incremental às organizações partícipes.

Orientações gerais para o preenchimento:

1. Considere as Dimensões Organizacionais apresentadas em 20 itens no questionário em anexo; leia com atenção sua definição ao lado e verifique como a mesma acontece em sua empresa (considerar a organização como um todo, ou seja, suas respostas deverão espelhar a realidade praticada e incidir sobre as dimensões apresentadas, neste caso, vistas de modo integrado, não apenas o seu departamento ou área, mas sim a empresa em sua totalidade);
2. É bem provável que haja dentro de uma mesma organização, alguns setores ou áreas que sejam mais integrados e seus processos participativos sejam mais desenvolvidos, todavia, ao processo analítico organizacional proposto pelo presente estudo, a organização deverá ser vista em sua plenitude corporativa, pois parte-se do pressuposto que para uma organização se desenvolver, há que existir um equilíbrio dinâmico na organização, onde o todo ao se desenvolver, é a resultante dos níveis e graus dos esforços compartilhados observados;
3. As perguntas a seguir estão distribuídas por dimensões em forma de escala: Muito Fraco, Fraco, Médio, Forte e Muito Forte. Assinale a opção (apenas uma) que melhor represente a realidade de sua organização;
4. Se julgar conveniente, forneça informações complementares consideradas relevantes para um melhor entendimento no campo *Observações* logo abaixo da Escala de Ocorrência do Evento;
5. Não se preocupar com eventual deformatação da tabela, o conteúdo das informações prestadas, sem dúvida, é de maior relevância;
6. O 21º. item é totalmente aberto, onde o responsável pelas respostas poderá se expressar livremente e consolidar suas impressões sobre a Gestão Participativa em sua organização, oferecendo ao estudo e análise, uma visão mais ampla e conjuntural daquela realidade informada;
7. Caso tenha alguma dúvida, entre em contato pelo e-mail psmbastos33@yahoo.com.br ou pelo tel. + 55 (48) 9119.5459;
8. Uma vez preenchido o questionário, solicitamos a gentileza de anexá-lo a uma mensagem de e-mail e enviar com a maior brevidade possível (*até o dia 14/11/2007*), para o endereço psmbastos33@yahoo.com.br ;
9. Os dados coletados serão tratados de modo agregado e em conjunto na amostra estudada, ou seja, não há interesse e preocupação do pesquisador na divulgação e identificação dos respondentes do questionário, bem como das organizações estudadas.

Informações Gerais sobre a Organização e Responsável pelas informações:

Deseja Confidencialidade?	SIM	NÃO
Nome da Empresa:		
Endereço:		
Município:		Estado:
Telefone:		E-mail:
Web Site:		
Ramo de Atividade:		
Ano de fundação:		Número de Funcionários:
Nome do responsável pelas informações fornecidas:		Cargo:
Formação Acadêmica:		

Telefones:	Celular:	Profissional:
E-mail:		

N o.	Dimens ões Conside radas	Definição	Escala de Ocorrência do Evento				
			Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
1	Autoridade – Tomada de Decisão	A decisão é obtida através de um consenso, onde os indivíduos envolvidos nos processos organizacionais percebem o valor da decisão coletiva sobre a individual.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
2	Normatização	A construção normativa acontece através do entendimento do grupo, que as discute de modo onde todos os integrantes tenham critérios e condições igualitárias de contribuição.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
3	Controle	O exercício do controle das atividades desempenhadas acontece no sentido de garantir e aprimorar os valores éticos definidos pelo grupo.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
4	Relações Sociais	As relações sociais visam o entendimento e a consensualidade, onde o respeito, a amizade e a partilha de valores e conhecimentos são prestigiados.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				

N o.	Dimens ões Conside radas	Definição	Escala de Ocorrência do Evento				
			Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
5	Recrutamento e Promoção	O processo de seleção prioriza a preservação dos valores éticos do grupo e busca pessoas que possuam características pessoais para o trabalho cooperativo e/ou em equipe.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
6	Estrutura de Incentivos	A organização proporciona aos indivíduos a possibilidade de exercer suas competências e habilidades profissionais em diferentes áreas da organização, proporcionando assim, uma visão mais ampla e sistêmica dos ambientes de interação e aprendizagem.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
7	Estratificação Social	Existe na cultura organizacional uma preocupação em eliminar as diferenças entre os indivíduos, de modo a valorizá-los, bem como a fortalecer e preservar o processo de aprimoramento dos valores do grupo e da organização.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
8	Diferenciação	Os processos operacionais e as divisões das tarefas são desenvolvidas de modo que todos possam conhecê-los de modo igualitário e, em razão dos conhecimentos e aprendizagem adquiridos, contribuem com sugestões e aperfeiçoamentos diversos.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				

N o.	Dimensões Consideradas	Definição	Escala de Ocorrência do Evento				
9	Educação.	A organização se preocupa com o desenvolvimento intelectual dos indivíduos e incentiva o surgimento de talentos de modo a criar um ambiente que estimule a auto-emancipação.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
10	Atuação Social – Reflexões sobre a organização.	Os indivíduos desenvolvem reflexões sobre sua condição enquanto trabalhadores devidamente inseridos num contexto social e de coletividade, bem como valores de emancipação e de crescimento individual e organizacional.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
11	Comunicação e dimensão simbólica	Reuniões ou assembléias deliberativas são práticas comuns para disseminar informação. Há uma preocupação constante com tal disseminação, bem como a forma de se vestir e de se comportar são coerentes com os valores e princípios do grupo.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
12	Estilo Gerencial e Participação	As pessoas sentem que, embora tenham contribuições a fazer, estas não são procuradas e estimuladas, e provavelmente podem ser rejeitadas se apresentadas voluntariamente.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				

N o.	Dimens ões Conside radas	Definição	Escala de Ocorrência do Evento				
			Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
1 3	Liberda de de Sugestã o	As pessoas procuram não criticar para não serem mal interpretadas ou com receio de não receberem apoio imediato.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
1 4	Alinham ento de Objetivo s Pessoai s e da Organiz ação	Nível de envolvimento e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
1 5	Estilo Decisóri o	O processo de tomada de decisões que acontece é do tipo “Acomodativo” ou “do meio do caminho”, da “colcha de retalhos”, que deixa todos ou a grande maioria descontentes com as decisões.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
1 6	Solução de Problem as	As soluções dos problemas acontecem pela participação e pelo comprometimento das pessoas e são perseguidos com dedicação e interesse.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				

N o.	Dimens ões Conside radas	Definição	Escala de Ocorrência do Evento				
			Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
17	Trabalho em Equipe	Na organização existe envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajem a contribuir para o alcance dos objetivos do grupo e da organização.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
18	Desenho dos Cargos	Os desenhos dos cargos e as estruturas das tarefas dos membros da organização possibilitam uma maior contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos do grupo.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
19	Informação Operacional	Os indivíduos têm acesso a todas as informações operacionais necessárias de modo que possam contribuir para o aperfeiçoamento dos processos.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				
20	Sistemas de Recompensas	As pessoas nutrem um sentimento de serem “donas” e parceiras do negócio e têm uma remuneração e participação nos resultados decorrente do aumento dos resultados.	Muito Fraco	Fraco	Médio	Forte	Muito Forte
			Observações consideradas importantes para um melhor entendimento:				

2 1	Descreva com suas palavras, de forma livre e consolidada, <u>como você percebe o Processo de Gestão Participativa em sua organização:</u>
--------	---

Uma vez preenchido o presente questionário, solicitamos sua especial gentileza de anexá-lo a uma mensagem de e-mail e enviar com a maior brevidade possível para o endereço psmbastos33@yahoo.com.br. Muito obrigado por sua participação e relevante contribuição no presente estudo. Atenciosamente.
Adm. Paulo Sérgio de Moura Bastos

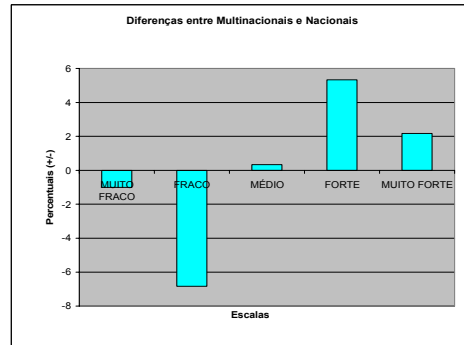
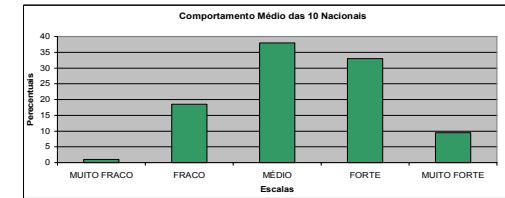
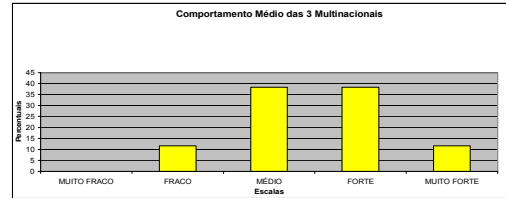
ANEXO B – TABULAÇÃO GERAL DOS DADOS

1	ALPHA	MULTINACIONAL
2	BETA	MULTINACIONAL
3	GAMMA	MULTINACIONAL
4	DELTA	MULTINACIONAL
5	EPSILON	NACIONAL
6	ZETA	NACIONAL
7	ETA	MULTINACIONAL
8	THETA	NACIONAL
9	IOTA	NACIONAL
10	KAPPA	NACIONAL
11	LAMBDA	NACIONAL
12	MU	NACIONAL
13	OMEGA	NACIONAL

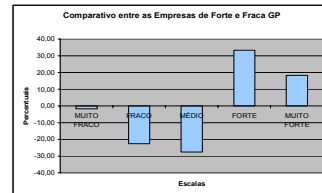
	NR (Não Responderam a percepção sobre GP)
	Declararam FRACO processo participativo
	Declararam FORTE processo participativo

Multinacionais				
0	11,67	38,33	38,33	11,67

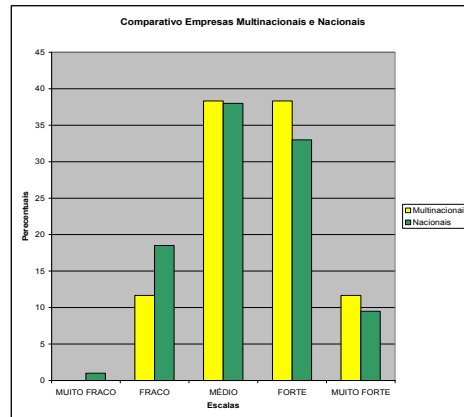
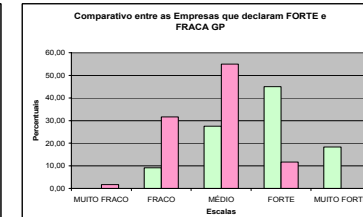
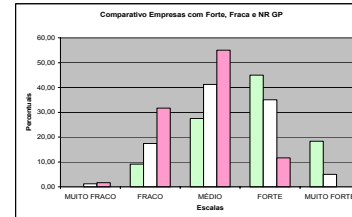
Nacionais				
1	18,6	38	33	9,6



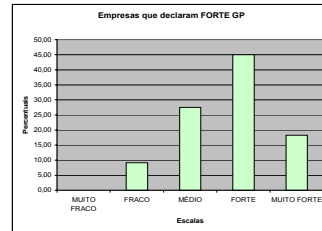
	Escalas					Análises Estatísticas			
	MUITO FRACO	FRACO	MÉDIO	FORTE	MUITO FORTE	Desvio Padrão	Desvio Médio	Kurtose	Pearson
Multinacionais	0	11,667	38,333	38,333	11,667	17,4002554	14,6664	-2,6060222	0,96896236
Nacionais	1	18,6	38	33	9,6	18,5442911	12,4	-2,0903212	
Diferença % entre Multinacionais e Nacionais	-1	-6,933	0,333	5,333	2,167				



	MUITO FRACO	FRACO	MÉDIO	FORTE	MUITO FORTE
	0,00	9,17	27,50	45,00	18,33
	1,25	17,5	41,25	35	5
	1,67	31,67	55,00	11,67	0,00
FGP-FrGP	-1,67	-22,50	-27,50	33,33	18,33

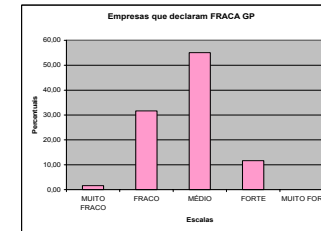


Declararam FORTE processo participativo					
	MUITO FRACO	FRACO	MÉDIO	FORTE	MUITO FORTE
	0,00	9,17	27,50	45,00	18,33



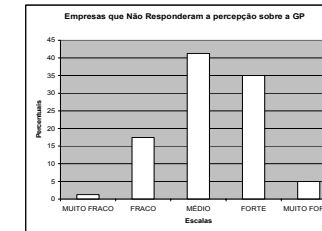
Kurtose
-0,1362938

Declararam FRACO processo participativo					
	MUITO FRACO	FRACO	MÉDIO	FORTE	MUITO FORTE
	1,67	31,67	55,00	11,67	0,00

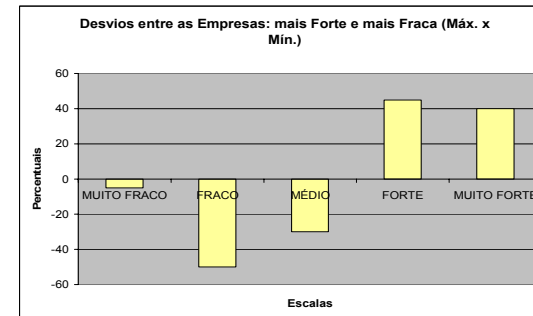
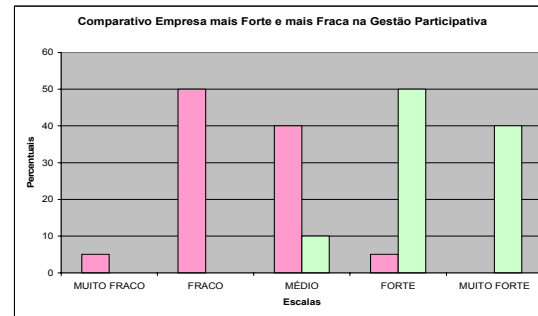
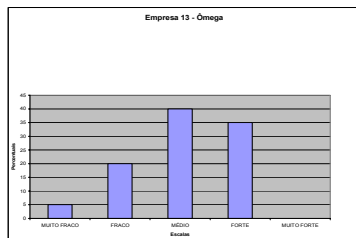
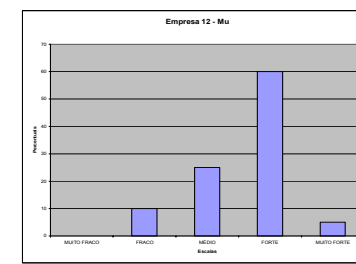
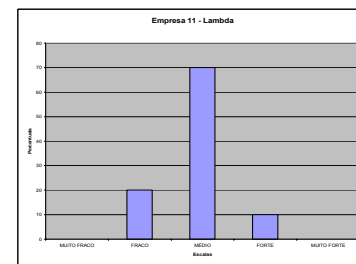
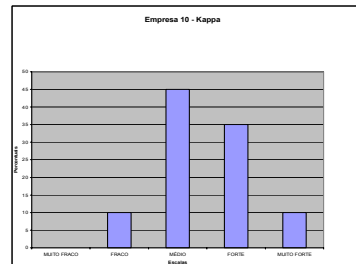
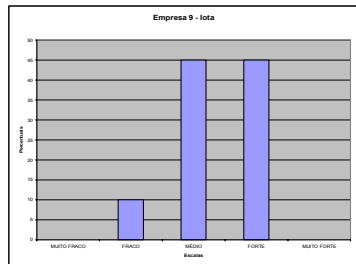
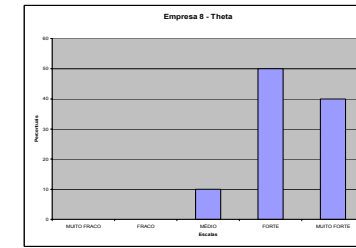
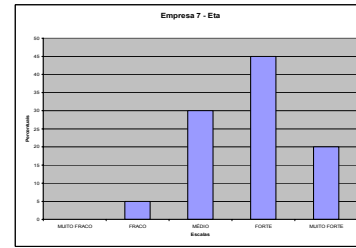
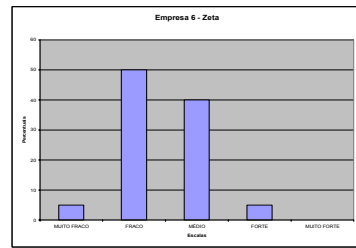
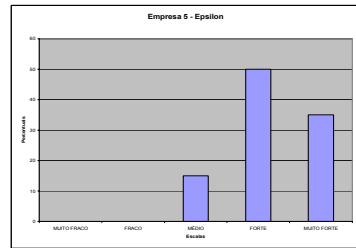
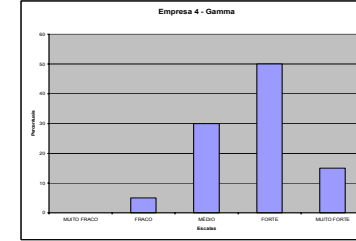
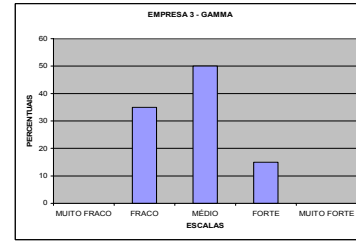
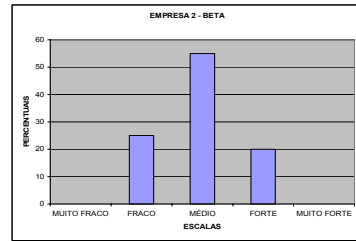
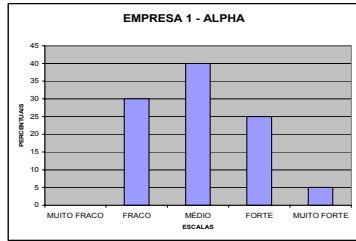


Kurtose
-0,3443787

NR					
	MUITO FRACO	FRACO	MÉDIO	FORTE	MUITO FORTE
	1,25	17,5	41,25	35	5



Kurtose
-2,9328489



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)