

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade.

Participação nas Teorias Organizacionais – breve revisão do tema

Nome: Júlio Carlos Figueiredo
Universidade Federal Fluminense
e-mail: jcf@nitnet.com.br

RESUMO

Este trabalho se propõe a realizar uma breve revisão de algumas das principais concepções teóricas sobre o tema da Participação na trajetória das Teorias Organizacionais. Pretende assim, apresentar a forma de abordagem de cada uma das suas escolas sobre o tema, usando como recorte temporal, principalmente, as proposições elaboradas no período que vai do final do século XIX ao século XX, onde suas concepções filosóficas, ideológicas e políticas se consolidaram e acabaram por influenciar sua efetivação no espaço das organizações e da sociedade. Alguns fatos exerceram uma influência direta sobre o tema, por exemplo, a eclosão da Primeira e da Segunda guerra mundial, a Revolução Russa, o período da denominada Guerra Fria, e o fim da experiência soviética até a queda do Muro de Berlim, entre outros. Acompanhar como se dá a produção sobre o tema no interior das teorias organizacionais: sua base teórica, filosófica, ideológica e política permitirá entender como foram influenciadas pela conjuntura deste período, onde procuraram conciliar questões relacionadas ao tema da Participação, com seus antagonismos e contradições inerentes ao processo, muitas das vezes inconciliáveis. O resultado final, alcançado através da apresentação das principais abordagens, de alguns dos seus principais autores e de uma avaliação crítica sobre o tema da Participação nas Teorias Organizacionais, permitiu a realização de um breve balanço do nível de avanço que suas proposições efetivamente permitem no âmbito das organizações.

Palavras-chave: Participação – Teorias Organizacionais – Avaliação crítica

ABSTRACT

This work aims to carry out a brief review of some of the main theoretical concepts on the topic of Participation in the trajectory of Organizational Theories. It thus intends to present the approach of each of its schools on the subject, using as a time frame, mainly, the propositions elaborated in the period that goes from the end of the 19th century to the 20th century, where their philosophical, ideological and political conceptions were consolidated and ended up influencing its implementation in the space of organizations and society. Some facts had a direct influence on the topic, for example, the outbreak of the First and Second World Wars, the Russian Revolution, the period of the so-called Cold War, and the end of the Soviet experience until the fall of the Berlin Wall, among others. . Monitoring how production on the topic takes place within organizational theories: their theoretical, philosophical, ideological and political basis will allow us to understand how they were influenced by the situation of this period, where they sought to reconcile issues related to the theme of Participation, with its inherent antagonisms and contradictions. process, often irreconcilable. The final result, achieved through the presentation of the main approaches, some of its main authors and a critical evaluation on the topic of Participation in Organizational Theories, allowed a brief assessment of the level of advancement that its propositions effectively allow within the scope of organizations.

Keywords: Participation – Organizational Theories – Critical evaluation

[Submetido em 02-10-2023 – Aceito em: 01-12-2023 – Publicado em: 17-06-2024]

INTRODUÇÃO

Participação é um tema recorrente nas organizações e na sociedade, sobre o qual muito se escreveu e falou, mas nunca é demais voltarmos a ele como forma de atualizá-lo diante da conjuntura, o que não é tarefa fácil, pois a mesma se apresenta com contradições em grau elevado, o que não quer dizer que em outros tempos tenha sido simples.

No âmbito do que envolve a área da administração, mais especificamente as Teorias Organizacionais é deste ponto que vamos principalmente analisar a questão da participação. Cunha (2018) reforça esta perspectiva ao afirmar que:

[...] apenas o modo como os homens se organizam para produzir e reproduzir materialmente fornece os traços por meio dos quais é possível identificar a especificidade da administração frente a outras práticas sociais. (2018, p.16).

A viabilização de um processo de participação, ainda que reconhecendo suas limitações e as críticas a ele feitas como instrumento de alienação e manipulação dos trabalhadores, é politicamente aceita pelo sistema e teoricamente defendida por autores das mais diversas tendências ideológicas na Teoria das Organizações.

O processo de Participação se tratado de forma dialética e processual, permite desvelar contradições existentes que afetam as relações de trabalho. Ele, ao mesmo tempo em que contempla reivindicações históricas dos trabalhadores relacionadas a um maior reconhecimento, qualificação, divisão do poder e influência nos rumos das organizações e da sociedade, conjuga-as com um caráter meramente manipulatório, de maior controle e subserviência e, de forma nem sempre explicitada, uma perspectiva meramente funcionalista e produtivista, como já afirmava Luiz Carlos Barboza, consultor da Confederação Nacional da Indústria - C.N.I. (Jornal O GLOBO – 12/06/1994):

Isso não é simples caridade do patrão. Já está provado que estimulando os empregados, se consegue mais rapidez, eficiência e qualidade na produção. Enfim, a Gestão Participativa resulta em lucros para as organizações.

Trata-se de perguntar exatamente no momento da história em que está em curso uma série de formulações de técnicas administrativas (reengenharia, downsizing, qualidade total entre outras), de novos métodos nas relações de produção (terceirização, flexibilização, “uberização” etc...) todos em princípio voltados, de acordo com uma leitura

da ideologia subjacente ao projeto neoliberal, para uma exploração acelerada do trabalho, por que a questão da participação se faz presente neste cenário?

Mendonça (1987) analisando a proposta da gerência participativa de criação de condições psicológicas – via hábito – e políticas – via crescimento de demanda –, para uma efetiva participação do trabalhador nas decisões do processo e do produto do seu trabalho reconhece que:

De alguma forma, há sempre espaços, fissuras e clivagens para que o tema, o grau e a extensão da participação, fixados unilateralmente pela gerência, sejam revistos, ampliados e expandidos. É uma questão de conquistas (1987, p.64).

A perspectiva escolhida por este trabalho segue nesta direção, pois ainda que tais intervenções estejam colocadas para reproduzir os interesses do capital, elas também possibilitam um maior preparo dos trabalhadores e abrem passagem para que as utilizem como defesa do seu posto de trabalho.

Não desconhecemos as reflexões críticas de alcance mais abrangente que enfatizam o caráter manipulatório embutido no tratamento dado ao tema, conforme formuladas por diversos autores. Elas nos parecem bem representadas nas posições de Tragtenberg (1989). Quando elabora uma crítica sobre as técnicas de relações humanas, incluindo aí a recorrência das mesmas a métodos participativos, não só para manipular, mas como forma de deter o avanço do movimento sindical entre os trabalhadores, ele afirma que “Os operários vêem isso diferentemente, em especial os que trabalham na indústria automobilística. Estes consideram as relações humanas como uma forma de tirar mais leite, formando vacas alegres” (1989, p.25).

Assim a intenção é de realizarmos uma leitura das proposições e contradições presentes com maior ou menor ênfase no tema da participação direta, entendida como aquela que diz respeito ao fato do indivíduo agir em seu próprio nome, assumindo ou influenciando decisões na sua área de atuação.

Outra delimitação que utilizaremos, para efeito de análise da questão da participação nos sistemas organizacionais é a abrangência e a importância atribuída à participação nas decisões. Utilizaremos para isto a classificação em níveis por importância das decisões conforme Bordenave (1983, p.33). Nível 1 - Formulação da doutrina e da política da instituição; Nível 2 - Determinação de objetivos e

estabelecimentos de estratégias; Nível 3 - Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 - Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 - Execução das ações e Nível 6 - Avaliação dos resultados.

Portanto o desafio de qualquer projeto de participação direta seria alcançar o nível 1 – Formulação da doutrina e da política da instituição. Este seria o principal referencial a ser usado ao final de qualquer iniciativa para aferir os resultados efetivamente alcançados, no que diz respeito, à possibilidade de participação. A participação no Nível 1 configuraria, nos limites da participação direta, a inclusão mais abrangente dos trabalhadores nos destinos da organização.

Para tratarmos do tema da Participação, arbitrariamente enfocaremos seu desenvolvimento e suas formas a partir da abordagem Clássica, passando por algumas das principais escolas e modelos da Teoria Organizacional.

Esta opção direcionará o foco de sua análise para seus principais autores, pois nestes trabalhos encontram-se as proposições básicas do ponto de vista filosófico, ideológico e conceitual e, subsidiariamente, privilegiará as abordagens de maior influência nas organizações brasileiras.

Esta priorização nem sempre objetivará contemplar todos os trabalhos de um determinado campo e muito menos esgotá-lo. Procurar-se-á, portanto, realçar sempre as formulações que aludem ou indicam a questão da participação nos trabalhos escolhidos, em alguns casos, até arbitrariamente.

Participação na Teoria Clássica (Fayol)

A ênfase na estrutura foi a maior preocupação de Henri Fayol. Este concentrou seus estudos na divisão mecânica do trabalho, cuja mola mestra é o parcelamento de tarefas que conduz a uma concepção da organização e conseqüentemente do homem, como uma máquina, em sintonia com seu período histórico. A rigor pode-se afirmar existir na Teoria Clássica uma preponderância quase absoluta dos fatores formais em detrimento dos fatores informais, configurando-se nesta perspectiva uma dificuldade em lidar com os mecanismos de participação.

Fayol faz alusão à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização e à cadeia escalar como a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao

mais baixo, ou seja, o princípio do comando assume uma posição que se revela altamente impeditiva para uma maior participação dos trabalhadores.

Em relação ao comportamento humano no trabalho Fayol (1981), chega às seguintes conclusões gerais:

Em todas as classes de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa (1981, p.28).

Pode-se concluir que, aos trabalhadores em geral (agentes inferiores) cabe usar suas capacidades essenciais nas atividades de execução das tarefas deixando aos chefes as tarefas administrativas.

Mais adiante, Fayol ao deduzir das funções citadas os princípios da administração reforça definitivamente ou implicitamente a relação entre administradores e seus subordinados. Vale citar alguns deles em que essa relação está apontada.

Logo no primeiro princípio, ele defende a divisão do trabalho como parte da natureza humana e diz que ela leva à especialização das funções e à separação dos poderes. No oitavo princípio centralização, que define como fato de ordem natural, Fayol procura amenizar ou contornar os problemas advindos dos excessos cometidos em seu nome e fala da possibilidade de descentralização como algo desejável, que, no entanto deve ficar a critério dos chefes mensurarem sua amplitude. E segue na mesma linha, com ênfases diferenciadas no quarto, quinto, nono e decimo princípios, que são unidade de comando, unidade de direção, hierarquia e ordem respectivamente. No entanto é no decimo terceiro princípio, iniciativa, que fica mais claro essa busca de amenização e ao mesmo tempo uma contradição quando diz: “Essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama iniciativa. A liberdade de propor e a de executar são, também, cada uma de per si, elementos de iniciativa” (Fayol, 1981, p. 64).

Entretanto restringe esta possibilidade de fato quando afirma:

É preciso ter muito tato e certa dose de virtude para excitar e manter a iniciativa de todos, dentro dos limites impostos pelo respeito da autoridade e da disciplina. O chefe deve saber sacrificar, algumas vezes, seu amor próprio para dar satisfações dessa natureza a seus subordinados (1981, p. 65).

Fayol e os principais representantes da Escola Clássica, Luther Gulick, Lyndall

Urwick, James Mooney, Leonard White, Schuiler Wallace, Catheryn Seckler-Hudson, Russel Robb, Oliver Sheldon com suas formulações voltadas para a definição das funções necessárias ao adequado funcionamento dos sistemas organizacionais, não atribuem a questão da participação uma importância maior.

Ainda assim é necessário reconhecer em Fayol (1981) a iniciativa de incluir entre os itens ligados à Remuneração do Pessoal a questão da Participação nos lucros, que, segundo ele: “Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado” (1981, p. 51).

Podemos afirmar que, tomando como referência os Níveis de participação de Bordenave (1983, p. 33), a questão da participação não assume um relevo maior e podemos classificá-la como situada no Nível 5 - Execução de tarefas.

Participação na Escola de Administração Científica (Taylor)

Para muitos historiadores a ênfase na tarefa e nos estudos de tempos e movimentos, foram as maiores preocupações da Escola de Administração Científica, levando a que Prestes Motta (1986) afirmasse que Taylor preocupou-se muito mais com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho do que a racionalização da organização do trabalho (1986, p. 07).

Taylor e seus seguidores produziram seus trabalhos influenciados também pela ideologia liberal dominante de sua época e atendendo a uma demanda do estágio de desenvolvimento do capitalismo que hegemonizava o cenário do final do século XIX e início do século XX.

Algumas das principais formulações de Taylor (1970) deixam transparecer sua concepção a respeito da “natureza humana”, e embutida nela, como entendia a questão da participação. Explicando a cera no trabalho, ele reafirma o que constava de seu texto *Shop Management*, apresentado a “The American Society of Mechanical Engineers” em junho de 1903:

Esta indolência ou preguiça no trabalho provém de duas causas. Primeiramente, da tendência ou instinto nativo de fazer o menor esforço, o que pode ser chamada indolência natural. Em segundo lugar, das ideias e raciocínios mais ou menos confusos, provenientes de intercomunicação humana a que cabe a denominação de indolência sistemática (1970, p. 36).

Taylor e seus principais seguidores - Harrington Emerson, F.B. Gilbreth, H.L.

Gantt, Lilian Gilbreth, Sanford Thompson, Carl Barth - atribuíram pouca atenção aos fatores internos ou intrínsecos, direcionando a administração para a compreensão dos fatores passíveis de observação e mensuração sistemáticas, reproduzindo uma visão positivista da forma de organização do trabalho, em decorrência da produção científica hegemônica nos E.U.A. no período.

A importância que Taylor atribui ao papel dos administradores e supervisores nas relações com os trabalhadores e na implantação da Administração Científica, encontramos em algumas de suas citações:

[...] Todos nós somos crianças grandes e é igualmente certo que o operário médio trabalha com maior satisfação para si e para seu patrão, quando lhe é dada, todos os dias, tarefa definida para ser realizada em tempo determinado e que representa um dia de serviço para um bom trabalhador (Taylor, 1970, p. 110).

Sobre a necessidade da divisão do trabalho entre atividades de planejamento e execução: “Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho” (1970, p. 50).

Ainda no mesmo texto *The Principles of Scientific Management*, publicado em 1911, Taylor revela seu entendimento sobre o trabalho individual e de grupo:

Análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo; e que todos pioram em vez de melhorarem com a colaboração (1970, p. 75).

Em outra citação enumera suas razões para ser contra a cooperação ou participação nos lucros:

O segundo argumento contra a eficiência do sistema de participação nos lucros é que nenhuma forma de cooperação foi imaginada, na qual seja dado ao indivíduo livre curso para sua ambição. A ambição pessoal tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral (1970, p. 91).

A defesa dessas posições levou a que teóricos e historiadores associassem a expressão “*Homo Economicus*” à Administração Científica. O livro de Harry Braverman (1981) *Trabalho e Capital Monopolista* pode ser considerado um dos melhores exemplos de trabalho crítico ao taylorismo, não só por ter sido escrito a partir do relato de quem

conviveu com o método diretamente no local de trabalho, mas pela capacidade arguta de compreender e revelar as principais consequências do método para os trabalhadores.

Tragtenberg (1989) é impiedoso e jocoso com Taylor:

É necessário lembrar que Taylor tinha o cronômetro como Bíblia, era um tipo compulsivo que passava contando seus passos, não bebia, não fumava, era vítima de insônias e pesadelos (1989, p. 99).

Em síntese, tomando como referência os Níveis de participação de Bordenave (1983, p. 33), no que tange a posição da Administração Científica em relação à questão, podemos então afirmar que não estava presente na concepção taylorista uma preocupação maior com a inclusão dos trabalhadores nos mecanismos decisórios da organização. Ela limita a intervenção ao Nível 5 - execução das tarefas.

Participação na Escola de Relações Humanas

Os trabalhos desenvolvidos pela Escola de Relações Humanas (ERH) exerceram uma grande influência na história das organizações, em questões relacionadas ao comportamento humano, a importância da organização informal, ao papel da liderança e aos grupos, assim deu grande contribuição e expandiu suas idéias por todo o mundo.

Não estamos com isso desconhecendo o fato de que por ter tido sua origem na década de 1920 nos Estados Unidos da América, uma economia capitalista pujante, teve facilidades de divulgação e reconhecimento em outros países principalmente após a II Grande Guerra. Parte da sua aceitação nos Estados Unidos tem a ver com a eclosão da grande depressão econômica de 1929 e a procura de alternativa ao modelo Taylorista, considerado por muitos como um dos responsáveis pela crise.

As posições da ERH revelam uma contradição: ao mesmo tempo em que servem para amortecer as lutas dos trabalhadores nas fabricas, também abrem espaço para uma visão sobre formas de participação, até então, desconsideradas nas organizações.

Pauline Graham (1977) registra que, já na década de 1920, Mary Parker Follet defendia a substituição pelos gerentes do “poder sobre” pelo “poder com”. Esta posição antevia uma das preocupações básicas e que se configurariam mais tarde na posição dos autores da Escola de Relações Humanas.

Em contraposição ao homo economicus da Escola Clássica, o movimento de relações humanas instaura no campo do trabalho a visão do homo social, não mais

direcionado pelos administradores com seus esquemas de decisão, comando, controles rígidos e motivados essencialmente por incentivos monetários, porém deslocando seu interesse para as relações humanas no trabalho e para os incentivos psicossociais.

Influenciados principalmente pela Psicologia Social e pela Sociologia, Mayo e alguns dos principais autores do Movimento de Relações Humanas, Kurt Lewin, Fritz J. Roethlisberger, W. Dickson, George Homans, Alex Bavelas, estabelecem a primazia da organização informal sobre a formal, com sua ênfase nos trabalhos de grupo.

A compreensão dos autores do movimento de Relações Humanas sobre a importância da organização informal está registrada no trabalho de Roethlisberger e Dickson (1971) que realizaram uma demonstração quantitativa deste fenômeno ao relatarem a Experiência de Hawthorne.

Aqui cabe destacar, um aspecto interessante que revela ambiguidades e contradições nas posições defendidas pelo movimento de relações humanas. Elton Mayo (1945) estigmatiza o conflito por entender que ele pode levar ao caos social, portanto, um sistema de cooperação entre os segmentos formadores do corpo social (as classes sociais) é necessário e viável. Segundo ele, através de um processo de persuasão desenvolvido pelos administradores poder-se-ia obter o comprometimento da organização informal com os objetivos organizacionais, via implementação de mecanismos de participação e de consultas permanentes.

Quando se trata de falar sobre a concepção da escola de Relações Humanas acerca do papel dos administradores e chefes no processo produtivo, a questão é mais complexa do que em Taylor e Fayol, pois seus autores colocam em debate um novo conceito, que é o conceito de liderança. Este conceito acabou se transformando em um dos principais alvos de estudos nas últimas décadas.

Importa ressaltar, no entanto, que mesmo tecendo laos ao estilo democrático, os outros estilos não eram descartados e poderiam ser utilizados, a depender da situação, das pessoas envolvidas e com a tarefa a ser executada. O problema maior, portanto é saber aplicar o estilo certo quando a situação se apresentar. Apresenta-se de novo o jogo de cena da concepção liberal democrática, que deve ser usada sempre, desde que não ameace o status quo vigente.

A questão da participação fica desta maneira, condicionada a uma concessão que o

líder faz a partir do seu julgamento sobre qual o estilo mais adequado àquela situação que se apresenta.

Elton Mayo e o movimento de Relações Humanas também enfatizam a necessidade de participação. Neste contexto, a participação nas decisões era enfatizada como elemento indispensável para uma maior motivação no trabalho, gerando uma maior produtividade, mesmo que esta participação não fosse irrestrita

São muitas as críticas aos trabalhos do movimento de Relações Humanas e especificamente a Mayo, algumas mencionamos, porém as que são usadas com maior frequência são as de que, na abordagem da questão dos conflitos, se configura uma tentativa de resolver teoricamente este problema, através de sua negação.

Brow (1967) no seu livro *Psicologia Social da Indústria* enfatiza que o movimento de Relações Humanas, a propósito de valorizar o homem no trabalho acaba por favorecer com sutileza uma estratégia voltada para fazer com que trabalhem mais, se tornem menos reivindicativos e dóceis.

Tragtenberg (1989) afirma que exatamente nas empresas americanas, onde a acumulação e reprodução ampliada do capital foram realizadas, o dito fator humano passa a ter lugar de destaque, e segue dizendo: “Relações humanas é um elemento simplificador e idealista, manipulador e realista” (1989, p. 17).

No que diz respeito aos níveis de participação de Bordenave (1983) pode-se classificar o movimento de Relações Humanas no Nível 4 - que abrange alocação de recursos e administração de operações, visto que os outros níveis estão situados dentro da área de risco e, por conseguinte são formulados pela alta direção da empresa.

Participação na Teoria Comportamentalista

Os Behavioristas assumiam uma dupla posição crítica: em Taylor e Fayol criticam os conceitos de organização formal, autoridade, os princípios de administração e a sua visão mecanicista do mundo do trabalho; no movimento de Relações Humanas, mesmo adotando grande parte de seus principais pressupostos, criticam a ingenuidade e o romantismo de atribuir à satisfação do trabalhador o elemento que por si só seria capaz de levar a maior produtividade.

Estão entre alguns de seus principais autores: Herbert Simon, Chester Barnard,

Chris Argyris, Rensis Likert, Douglas McGregor, e ainda, Abraham Maslow e Frederick Herzberg por seus estudos sobre motivação. Destes, principalmente, são extraídos seus principais pressupostos.

Em contraposição ao “homo economicus” da escola clássica, com sua lógica determinada pela busca de recompensas materiais, o “Homem social” da Escola de Relações Humanas, direcionado por sentimentos e motivações interiores, eles instituem a fase do “Homem administrativo”, que agregaria a essas a capacidade da racionalidade.

Para os behavioristas o comportamento humano, especialmente no trabalho, visaria à busca de satisfação de necessidades em um patamar que cada um considerará como suficiente, ou satisfacente.

Simon (1965), prêmio Nobel de Economia e, segundo a literatura, o maior expoente entre os behavioristas, denominou de “satisficer”, - o que o satisfaz é o que está ao seu alcance e o que é possível. Assim, afirmava Simon, que o que uma pessoa aprecia e deseja influencia aquilo que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja.

Nos comportamentalistas, o conceito de organização merece uma atenção especial. Sua origem remete aos trabalhos de Chester Barnard, um executivo americano que foi presidente da Rockefeller Foundation, que muitos citam como o precursor deste campo, principalmente a partir da divulgação do seu livro *The Functions of the Executive*, de 1938.

Em relação a questão da participação, sem dúvida, os behavioristas se destacaram principalmente se considerarmos a pouca importância a ela atribuída, pelos que os antecederam.

Simon (1965) concebe a organização como um sistema de decisões, em que cada um dos participantes, racionalmente, escolhe entre diversas possibilidades, cursos de ações a serem tomadas, e que estarão condicionadas a fatores ligados à sua personalidade, motivações e atitudes.

Os behavioristas dão continuidade às premissas básicas dos aspectos motivacionais do comportamento humano, na ótica do movimento de Relações Humanas, contudo, eles avançam incorporando os trabalhos de Maslow (1954), psicólogo e consultor

de empresas .

Maslow sinaliza a questão da participação, quando inclui as necessidades sociais (associação e participação), na sua pirâmide de hierarquia de necessidades.

De uma maneira resumida, a hierarquia das necessidades seria a seguinte: a) necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.); b) necessidades de segurança (proteção contra o perigo, privações, etc.); c) necessidades sociais (amizade, inclusão e participação em grupos, etc.); d) necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, etc.); e) necessidades de auto-realização (realização do potencial individual, utilização dos talentos, etc.).

Schein (1982), afirma que:

A virtude dessa teoria está no fato de que ela chama a atenção para a variedade de necessidades e motivos que atuam, mas é fraca a evidência em favor dessa noção hierárquica, e as categorias de necessidades tendem a ser muito genéricas. (1982, p. 68).

Outro autor behaviorista que abordou a questão da motivação foi Herzberg . Suas posições têm certa relevância histórica, pois foram acompanhadas de pesquisas, mesmo que muitas tenham sido refutadas e, principalmente porque trazem à tona, com maior clareza, a questão da necessidade do enriquecimento das tarefas.

Esta questão nos parece importante no campo da participação, pois, os críticos dos trabalhos de Herzberg, argumentam no sentido de que este enriquecimento se não vier acompanhado de aumento da remuneração, se não logra êxito nas primeiras experiências, provoca o aumento da ansiedade pelo constante confronto com novos desafios, e promove um arrefecimento nas relações com os companheiros de trabalho em função da necessidade de maior dedicação. Desta forma, podem gerar efeitos contrários aos desejados.

Resumindo sua posição a respeito, Schein (1982) reconhece que criaram um conjunto de categorias para se analisar a motivação humana, no entanto, não deram a devida atenção às diferenças individuais, não foram suficientemente vinculadas a modelos de desenvolvimento de adultos além de serem muito genéricas e que isso torna difícil seu emprego na prática (1982, p. 69).

Alguns autores mais recentes deram continuidade aos trabalhos dos behavioristas

e se encaixam nessa posição, conforme o citado Edgard H. Schein, Warren G. Bennis, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch .

Nos trabalhos dos behavioristas precisamos ler nas entrelinhas, pois vamos encontrar muitas das vezes significados não explicitados e que acobertam contradições. Eles foram pródigos em procurar caracterizar suas posições como signatárias de princípios democráticos, e, em consequência, do estímulo permanente a participação.

Um autor bastante conhecido a propósito dos sistemas administrativos e do papel dos administradores é Douglas McGregor (1980). Para McGregor os administradores agem nas organizações influenciados por convicções que têm em relação ao comportamento humano no trabalho. Assim as concepções X, retratariam a visão das teorias administrativas iniciais, que diante do desafio de disciplinar e adaptar o artesão ou camponês, acostumado a uma determinada relação com a natureza e com as pessoas, o vê no espaço das fábricas como um ser preguiçoso, indolente, incapaz, sem iniciativas e dependente, justificando assim, o princípio do mando.

Para caracterizar o que seria a moderna concepção de administração formulou a posição da Teoria Y. McGregor (1980) expõe as linhas gerais dessa posição, caracterizando a administração como responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa; das pessoas como ativas por natureza; coloca a motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades como parte integrante das pessoas que são estimulados pela administração; e por fim atribui à administração exatamente a função nobre de criar condições facilitadoras para que este potencial possa se manifestar gerando uma maior produtividade.

No seu livro, *Administração, Poder e Ideologia*, Maurício Tragtemberg (1989) a propósito da utilização do termo *management*, cita o trabalho de McGregor e afirma: “O uso constante do termo *management* tem como finalidade escotimizar o conflito e as dificuldades psicológicas, “reconstruindo” relações técnicas e organizadas” (1989, p. 40).

Ainda, segundo Tragtemberg (1989):

O *management* se define mais por suas funções do que por sua natureza. Não leva ao “racismo” e às “categorias” estáticas; ele é profundamente “manipulador”, apesar do valor formal que concede aos implicados na relação. Em nome da eficiência (do desemprego) e dos objetivos, mais que das finalidades, elimina as críticas radicais [...] (1989, p. 40).

Outra contribuição é a de Rensis Likert (1975), um autor behaviorista que exerceu grande influencia, não só pelo número de publicações, mas, pela quantidade de pesquisas realizadas. Ele afirma que a Administração pode assumir várias características a depender das condições internas e externas da organização.

Likert então caracteriza os quatro sistemas de Administração: - Sistema 1- Autoritário Coercitivo – autoritário, coercitivo e arbitrário; - Sistema 2-Autoritário Benevolente - mais condescendente que o sistema 1 e menos autoritário; - Sistema 3- Consultivo - Menos autocrático que os sistemas anteriores. O processo de consulta permanente se dá, sem, no entanto, abandonar a posição de que todas as decisões são submetidas à aprovação da direção. Já se aproxima de um sistema participativo. - Sistema 4- Participativo - Democrático por excelência. O mais aberto de todos. A direção define as políticas, as diretrizes e controla os resultados e deixa a cargo dos outros níveis as decisões de operação.

Os sistema 3 e 4 de Likert, simbolicamente parecem representar um dilema dos behavioristas não satisfeitos com os métodos de consulta. Assim procuram uma saída aparentemente mais avançada para a questão da participação, porém acabam ficando no meio do caminho. Participação nas decisões sim, mas, não se pode esquecer que os donos das empresas, em última análise, definem as regras.

Podemos afirmar que o behaviorismo, no que tange à questão da participação, apenas aperfeiçoa os mecanismos indicados pelos autores da Escola de Relações Humanas, especialmente no que se refere a uma abordagem mais descritiva e explicativa das características do comportamento humano no trabalho, e se depara com o mesmo muro intransponível do movimento de Relações Humanas. Hofstede (1980) afirma que a liderança participativa defendida por McGregor, Likert e outros é participativa até o ponto em que a iniciativa seja do superior.

Um dos seus desdobramentos nos Estados Unidos ficou conhecido como campo do D.O. – Desenvolvimento Organizacional, e entre seus principais autores, citaríamos Warren G. Bennis, Edgard H. Schein, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Robert R. Blake e Robert Tannenbaum, um grupo de cientistas sociais preocupados com a mudança e o desenvolvimento planejado das organizações.

Interessante observar que o movimento de D.O., ganha espaço nas organizações,

exatamente em um momento histórico, a década de 1960, caracterizado pela alta ebulição dos movimentos sociais e sindicais em luta por direitos humanos e do trabalho, onde acaba por buscar nas ciências administrativas e do comportamento uma alternativa política e ideológica. No Brasil, por exemplo, no final da década de 1960 e na década de 1970, isto se reflete, entre outras iniciativas, na expansão dos cursos de Psicologia.

É importante falar sobre os trabalhos de D.O., porque nele aparece com muita clareza, uma determinada posição sobre a questão da participação. A necessidade de participação e comprometimento de todos, mais uma vez é colocada com fator indispensável no processo de mudança planejada.

As principais críticas ao D.O. tem um alcance que inclui duas perspectivas relevantes. Em primeiro lugar a questão ideológica, que como já vimos está presente em toda literatura organizacional, dos estruturalistas aos marxistas, que vêem nos trabalhos desse campo a continuidade da mesma lógica de superação do conflito capital e trabalho pela via da “cortina de fumaça” psicologizante ou do escamoteamento, e em segundo lugar as que consideram o D.O., apenas uma possibilidade operacional mais sofisticada do movimento de Relações Humanas e dos Behavioristas a caminho da teoria dos sistemas.

Pode-se afirmar ainda que a abordagem behaviorista se enquadraria no Nível 4 que Bordenave (1983) caracteriza como de Alocação de recursos e administração de operações, e o D.O. no Nível 3, que Bordenave (1983) caracteriza como de - Elaboração de planos, programas e projetos, ainda assim uma participação restrita a uma linha de corte no organograma, onde a definição das políticas da organização deveriam permanecer hierarquicamente restrita à direção.

Participação na Teoria Burocrática

Seu principal teórico, Max Weber (1971), colocou como seu principal desafio compreender e encaminhar a forma racional de solucionar os problemas das organizações e qual a contribuição da burocracia para que isto pudesse ser alcançado.

Suas formulações enfatizam a concepção da burocracia como uma organização permanente, articulada por regras. Esta concepção permearia todas as organizações conhecidas, desde as instituições militares, a igreja, os partidos políticos, os órgãos do serviço público, até as empresas modernas.

Algumas contribuições vieram se somar às de Weber na teoria da burocracia. Podemos citar como seus principais responsáveis: Robert King Merton, Richard Hall, Peter Blau, Stanley Udy Jr., Alvin Goudner, Frederic Terien, Donald Mill e S.N. Eisenstadt, Robert Michels e Philip Selznick.

Selznick (1973), em especial, traz uma contribuição importante sobre a questão da participação quando apresenta as duas novas características da burocracia: Ideologia - envolvimento dos funcionários com objetivos da organização e cooptação – atração do público e agentes comunitários para o processo decisório .

Por ser o modelo que melhor se adequava aos preceitos exigidos da prestação de serviços nos órgãos públicos – racional, legal e impessoal -, a Teoria da Burocracia acabou sendo associada diretamente à administração pública. O próprio Weber observa que ela nasce no Estado e com a expansão do capitalismo, avança na direção das empresas privadas.

Robert K. Merton (1973) em *Estrutura Burocrática e Personalidade*, denomina de disfunções da burocracia: Falta de transparência, Segredo burocrático, Inflexibilidade, Rigidez ocupacional, Conformidade, Prevalência dos meios sobre os fins, Incapacidade de ajustamentos, Formalismo, Ritualismo, Simbolismo, Corporativismo, Resistência a mudanças, Conflito com o público/pessoas, Arrogância e dominação. Em seu livro *Administração e contexto brasileiro*, Guerreiro Ramos (1983) denomina este aspecto de conceito negativo de burocracia.

Etzioni (1980), ainda evidencia uma questão importante que o próprio Weber considerava o problema central da organização burocrática:

[...] a grande racionalidade da estrutura burocrática é frágil; precisa ser constantemente protegida contra pressões externas, a fim de salvaguardar a autonomia exigida para que possa manter-se estritamente dirigida para seus objetivos, e não para outros (1980:87).

No que tange aos fatores mais amplos ligados aos mecanismos de participação, podemos, no entanto afirmar, que ela não avançou muito além do nível 6 - execução de tarefas (Conf. Bordenave, 1983) O tema da participação não era central em suas formulações.

Participação na Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista surge como busca de síntese entre a Teoria Tradicional e a Escola de Relações Humanas, com uma forte crítica às duas.

A este propósito escreve Etzioni (1980):

Coube a uma terceira tradição a ligação entre os dois conceitos de organização formal e informal e a apresentação de um quadro mais completo e integrado da organização. Essa grande convergência da teoria da organização, a teoria Estruturalista, tornou-se mais refinada através da análise comparativa. Enquanto as primeiras escolas concentravam sua atenção principalmente nas fábricas e, até certo ponto, na administração pública, e só posteriormente, se adaptaram ao estudo de outras organizações, o alcance da teoria estruturalista foi muito mais amplo, tanto com referência aos tipos de organização abrangidos, como quanto aos tipos considerados de procedência cultural (1980:36).

Sua ênfase no conceito de organização levou a que a Teoria Estruturalista ficasse caracterizada, do ponto de vista de sua visão do homem, como a do “homem organizacional”.

No que concerne à questão do conflito, afirmam que os mesmos são geradores das mudanças e do desenvolvimento das organizações, mesmo com a ressalva de que nem todos são desejáveis.

Seus principais autores são: Amitai Etzioni, James D. Thompson, Vixtor Thompson, David R. Sills, Burton R. Clarke, Jean Viet. Por existir uma grande convergência em algumas conceituações, alguns autores arrolados anteriormente como do campo da Teoria da Burocracia, são também citados como estruturalistas; vide Peter M. Blau, o próprio Max Weber, Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner, entre outros.

Suas contribuições funcionaram para deixar uma vasta literatura crítica, às vezes até ferozes, satíricas, sobre as posições tanto da Escola Clássica quanto das Relações Humanas. Assim, a questão da participação é motivo de pouca preocupação de maneira explícita. Todavia podemos dizer que seus estudos, ajudaram a revelar uma série de aspectos que passaram a interferir na forma com que as teorias posteriores abordaram a questão da participação.

Participação na Teoria dos Sistemas

Esta abordagem tem origem, principalmente, nos trabalhos de Ludwig Von

Bertalanffy (1976) que formula a Teoria Geral dos Sistemas por volta da década de 1950; ele recebe influências dos trabalhos de Norbert Wiener (1968) com a criação da Cibernética e seus conceitos de entropia, comunicação, feedback, informação, entre outros.

O campo da Teoria dos Sistemas trabalha com a concepção do “homem funcional” em contraposição às posições citadas anteriormente. Nesse caminho desenvolve-se a visão de que o comportamento humano na organização está direcionado para o desempenho de determinados papéis que se inter-relacionam com outros dentro de um sistema aberto. Assim a definição de sistema aberto seria uma formulação amplamente analisadora da organização através da caracterização de seus propósitos, de sua entropia negativa, de sua homeostasia e de sua capacidade de lidar com os processos de entrada, processos de saída, retroalimentação, ambiente e outros.

Daniel Katz e Robert Khan (1973), teóricos da Teoria dos Sistemas assinalam que:

As teorias de organização tradicional têm propendido a ver a organização humana como um sistema fechado. Esta tendência nos tem levado a desconsiderar diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente. Ela também nos levou a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de feedback que são essenciais à sobrevivência (1973, p. 45).

Outra questão proposta pelo campo da teoria sistêmica, que também aparece na abordagem contingencial como se verá mais adiante, está relacionada à relativização de métodos. Nos trabalhos de Katz e Khan, aparece escrito o seguinte: “... O Princípio geral que caracteriza todos os sistemas abertos é que não é preciso haver um único método para a consecução de um objetivo” (1973, p. 43).

Esta posição indica que, a rigor, todos os métodos, principalmente os decorrentes da ação administrativa, podem ser usados a depender da sua adequação na situação de relação com o ambiente ensejada. Conclui-se, portanto, que os mecanismos voltados para uma participação maior dos trabalhadores em geral, podem ser substituídos por métodos mais autoritários de administração, se assim se julgar necessário.

Interessante registrar que discursando sobre a questão da estrutura de autoridade eles reconhecem um elemento determinante dos sistemas ou de suas possibilidades concretas de realização no plano administrativo, afirmando:

[...] A diferença essencial entre um sistema democrático e um autoritário não é se os executivos ordenam ou consultam os que lhes estão abaixo, mas se o poder para legislar, quanto a diretrizes, pertence aos membros ou aos escalões da cúpula (Katz e Khan, 1973, p. 06).

Outra contribuição muito conhecida nesse campo é a dos pesquisadores do Tavistock Institute de Londres (entre eles E. L. Trist, A. K. Rice, F. E. Emery) com seu modelo sociotécnico.

É importante perceber o deslocamento de eixo de preocupação que se verifica nas teorias administrativas, que até aqui se concentravam nas dimensões de estrutura, ordem, uniformidade, hierarquia e que se transferem para dimensões tais como flexibilidade, adaptabilidade, pluralidade, condicionados por uma nova ordem de preocupações como atendimento das necessidades dos clientes, definição de objetivos, etc.

De todo modo pode-se dizer que o campo da Teoria dos Sistemas consolidou no plano da Teoria da Administração uma necessidade que no plano ideológico provocará uma serie de dificuldades para os trabalhadores em geral, no que tange às suas formas de organização e nas relações de trabalho com conseqüências na forma de tratar a questão da participação. Daqui por diante ela assumirá uma sofisticação e complexidade que, como foi afirmado no inicio do trabalho, revelará contradições permanentes o que acarretará um cuidado maior na sua análise.

Participação na Teoria Contingencial

A abordagem contingencial dá um salto de qualidade na Teoria Geral da Administração porque propõe uma mudança de foco simplesmente decisivo e que tende a deixar marcas determinantes sobre ela.

Ela promove, com uma consistência maior que as outras posições que a precederam, um direcionamento decisivo no estudo das organizações para a importância de sua relação com o ambiente. Ambiente entendido, numa perspectiva mais global, como todo o contexto social, econômico, político, cultural e tecnológico que envolve a organização, e numa perspectiva mais específica e interna suas relações com clientes e usuários, fornecedores, concorrentes e instituições como sindicatos, órgãos governamentais, associações de classe, enfim todos os agentes que a ela se reportam com as mais diversas finalidades.

Percebe-se nesta posição que mesmo a questão da participação, como vimos até

agora, ganha outra conotação. Até aqui o foco de análise era o conjunto de relações estruturais e relacionais que se circunscrevem ao interior da organização, com a formulação do campo da teoria contingencial ela é deslocada principalmente para as relações com os fatores componentes do meio externo.

Note-se, a propósito, que o conceito de ambiente aparece naturalizado, como alguma força desconhecida, promotora de oscilações que poderiam ser entendidas pelos sistemas organizacionais como ameaça ou oportunidade.

Outra posição defendida pelos contingencialistas refere-se à relação entre a tecnologia presente na organização e sua forma de administração. Eles afirmam existir uma determinação dos processos tecnológicos adotados em relação à estrutura e ao comportamento organizacional.

As posições dos contingencialistas têm como base pesquisas e trabalhos efetuados principalmente na Inglaterra e depois nos E.E.U.A. Entre os trabalhos mais importantes na linha da abordagem contingencial podemos citar: os de Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay W. Lorsch, James March, Karl Weick Alfred Chendler Jr, Tom Burns e G. M. Stalker.

Ressalte-se a característica de tratar todos os conceitos como relativos. Essa posição está subordinada a aplicabilidade de cada um deles a depender dos fatores externos conjunturais. Para os contingencialistas o grande desafio das organizações na atualidade residiria no fato de ter que lidar com situações de incerteza. Afirmam, no entanto, que a incerteza está na percepção e interpretação que as organizações desenvolvem na sua relação com o meio ambiente.

Esta flexibilidade e fluidez levam a um excessivo grau de generalização tornando difícil sua operacionalidade, porém, permite um alcance prático maior no que se refere às áreas que envolvem o comportamento humano. Isto acena para conseqüências reais no que tange às relações de produção e operam numa nova ordem mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta breve rrevisão e balanço da trajetória do tema da Participação nas Teorias Organizacionais nos permitem tirar algumas conclusões, ainda que preliminares diante

de um tema tão vasto:

- Usando uma abordagem dialética pudemos observar que se colocam duas alternativas político-ideológicas para a questão: uma que traduz uma possibilidade de avanço no sentido de abertura de maior espaço para a qualificação e inclusão dos trabalhadores nas decisões das organizações e, outra, que se configura como um espaço onde as possibilidades de envolvimento dos trabalhadores acabam por se traduzir em um caráter estritamente manipulatório e de controle;

Essas alternativas configuram uma situação que estabelece uma espécie de gangorra onde: a depender da força dos representantes do Capital que detém a posse dos meios de produção e dos trabalhadores, o resultado é um quadro que vai de um lado para o outro dessas alternativas, em sintonia com a conjuntura de um determinado momento histórico;

O resultado final, alcançado através da apresentação das principais abordagens, de alguns dos seus principais autores e de uma avaliação crítica sobre o tema da Participação nas Teorias Organizacionais, permitiu a realização de um breve balanço do nível de avanço que suas proposições efetivamente permitem no âmbito das organizações.

As informações contidas neste trabalho remetem a necessidade de aprofundar esta revisão aqui realizada, para avaliar seu alcance na contemporaneidade.

Por último, enfatizar o caráter de revisão e recuperação do tema da Participação que o trabalho se propôs a trazer a título de contribuição, buscando estimular que outros possam surgir.

REFERÊNCIAS

Barnard, C. (1971). *As funções do Executivo*. SP: Ed. Atlas.

Bennis, W. C. (1972). *Desenvolvimento Organizacional: sua Natureza, Origens e Perspectivas*. SP: Edgard Blücher.

Bertalanffy, L. V. (1976) *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes.

Bordenave, J. E. D. (1983) *O que é Participação*, SP, Brasiliense.

Braverman, H. (1981). *Trabalho e Capital Monopolista: a Degradação do Trabalho no*

Século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Brow, J.A.C. (1967). *Psicologia Social da Indústria*. SP: Editora Atlas.

Campos, E. (1976). *Sociologia da Burocracia*. RJ: Zahar Ed.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, SP: Makron Books.

Cunha, E. P. (2018). *Ontogênese e Formas particulares da Função de Direção: Introdução aos Fundamentos Históricos para a Crítica Marxista da Administração*. In: E. P. Cunha [et al.], D. L. Ferraz (organizadores), *Crítica Marxista da Administração*, Rio de Janeiro: Rizoma.

Etzioni, A. (1973) *Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. SP: Editora Atlas.

Etzioni, A. (1980). *Organizações Modernas*. SP: Pioneira.

Fayol, H. (1981). *Administração Industrial e Geral*, SP, Atlas.

Guerreiro Ramos. A. (1983). *Administração e contexto brasileiro*. RJ: Ed. da FGV.

Graham, P. (org.) (1977), *Mary Parker Follet – Profeta do Gerenciamento*, Rio, Qualitymark.

Herzberg, F.(1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: The World Publishing Co.

Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership and Structure: do american theories apply abroad?*. *Org. Dynamics*: Summer.

Katz, D. e Kahn, R. L (1973). *Psicologia Social das Organizações*. SP: Atlas, Brasília, INL.

Lawrence, P. R. e Lorsch, J. W. (1972). *O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação*, SP: Edgard Blücher.

Likert, R. (1975) *A Organização Humana*. SP: Atlas.

March, J.G. e Simon, H.A. (1967) *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV, Serviço de Publicações.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y.: Harper e Row Publishers.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass,

Harvard University Press.

Mcgregor, D. (1980). O Lado Humano da Empresa. SP: Martins Fontes.

Mendonça, L.C. (1987) Participação na organização: Uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas, SP, Atlas.

Merton, R. K. (1973). Estrutura burocrática e personalidade. In: A. Etzioni. Organizações Complexas. SP: Atlas, (pp. 57-69).

Motta, P.R. (1981).. Participação na Gerência: uma perspectiva comparada. Revista de Administração Pública, FGV, vol. 15, no. 4, out/dez.

Prestes Motta, F.C. (1986). Teoria das organizações: Evolução e Crítica. SP, Pioneira.

Roethlisberger, F. J. e Dickson, W. J.(1971). A organização e o trabalhador. SP: Atlas.

Schein, E.H. (1982). Psicologia Organizacional. RJ: Ed. Prentice-Hall do Brasil.

Selznick, P. (1973). Fundamentos da teoria de organização. In: A. Etzioni Organizações Complexas. SP: Ed. Atlas, (pp.30-43).

Simon, H A. (1965). O Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Taylor, F. W. (1970). Princípios de Administração Científica. SP, Atlas.

Tragtenberg, M. (1989). Administração, Poder e Ideologia. SP: Cortez.

Weber, M. (1967). A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo: SP: Livraria Pioneira Editora.

Weber, M. (1971). Ensaio de Sociologia. RJ, Zahar.

Weber, M. (1973). Os Três aspectos da Autoridade Legítima. In: A. Etziane. Organizações Complexas. SP: Ed. Atlas, (pp.17-26).

Weber, M. (1976) Os Fundamentos da Organização Burocrática. In: E. Campos. Sociologia da Burocracia, RJ: Zahar Ed.

Wiener, N. (1968). Cibernética e Sociedade: o uso humano de seres humanos. SP: Editora Cultrix.