

Participação em perspectiva: uma reflexão a partir das teorias organizacionais

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

Joel Souto-maior

José Bezerra Honório

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a participação enquanto construto e relacioná-la com as escolas da Administração. Para isso, buscou-se num primeiro momento referenciá-la teoricamente, tendo como pano de fundo do entendimento da participação duas tipologias que serviram de suporte à análise, que foram os modelos Instrumental e Político de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para isso procurou-se encontrar elementos de convergência entre a participação e os modelos citados que foram destacados no decorrer do artigo. Após tal fundamentação a participação é analisada através das teorias organizacionais. Buscando-se encontrar aproximações entre algumas escolas e as duas tipologias de participação abordadas. Nesse sentido, a participação foi estudada nas escolas Científica, Relações Humanas, Teoria dos Sistemas e Teoria Contingencial.

Palavras-Chave: participação instrumental, participação política, Teorias Organizacionais

1. INTRODUÇÃO

Este ensaio reflete a cerca da participação, buscando-se interpretá-la a partir de dois modelos, o instrumental e o político, originários de estudos na área de Recursos Humanos. Tal referencial serve de pano de fundo para este trabalho que busca relacionar a participação primeiramente com as lógicas instrumental e política e após isso confrontá-la com quatro escolas presentes nas teorias organizacionais, a Clássica, a de Relações Humanas, a de Sistemas e a Contingencial, buscando-se elementos e formas de participação presentes nas mesmas.

A origem do termo participação, segundo Freitas (1991, p. 22), “remonta a língua latina, vindo do substantivo *particeps*, que quer dizer participante, aquele que tem uma parte de, ou *particeps victória* (companheiros na vitória)”. Nesse sentido o autor acredita que o significado total desse neologismo é contemplado quando trazido para o âmbito econômico, pois conteria a representação do capital e do trabalho, juntos, em busca de uma vitória.

Já para Maximiano (1995), não se trata, como muitos acreditam, de uma invenção japonesa, mas sim de um construto existente desde a antiguidade inventado pelos gregos com o nome de democracia.

Motta (2001) salienta algumas linhas de pensamento relacionadas à participação, dentre elas encontram-se: a) uma linha burocrática ou tecnocrática, que salienta os aspectos eficientistas na participação. Nela a participação é vista como instrumental para a eficiência burocrática; linha de pensamento encontrada, por exemplo, em Lerner (1996); b) uma outra linha fundamentada na doutrina social da Igreja Católica, que sublinha os aspectos da participação relacionados à justiça social; encontrada, por exemplo, em Freitas (1991); c) em terceiro lugar, há uma linha de orientação social democrata, gradualista, que salienta o papel das formas de participação na evolução social; encontrada, por exemplo, em Demo (1999).

Nesse contexto pode-se perceber que não há um consenso quanto à origem do termo participação e seu entendimento não é homogêneo. Fatores como momento histórico, formas de implementação, ideologias e valores político-democráticos podem ser considerados como relevantes nas distinções de entendimento dessa temática.

Neste artigo apresenta-se a participação numa tentativa de distinção entre formas e conteúdos de participação, sendo a principal distinção feita entre a lógica instrumental e a política. Para isso adotou-se como pano de fundo um embasamento nos modelos instrumental e político de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidos em pesquisa abrangente realizada nos Estados Unidos e na França nos anos 90 por pesquisadores do *Centre d'Etudes et de Formation Approfondie em Gestion* (Cefag), coordenada por Julienne Brabet, da *Université de Montpellier* (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002)

Esses modelos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) propõem: de um lado, o desenvolvimento político e cognitivo dos atores sociais na organização e incorporam as dimensões do conflito e do debate, favorecendo a emergência de identidades do tipo 'solidariedade democrática' e 'afinidades seletivas' e de outro, práticas opostas, que, ao reduzirem a autonomia dos atores organizacionais, limitam o seu desenvolvimento cognitivo e politização. (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002)

A participação instrumental assim como a lógica do modelo instrumental de Gestão de Recursos Humanos (GRH) pressupõe maior controle e menor conflito, já a participação política, referenciada pelo modelo político de Gestão de Recursos Humanos, é inversamente constituída pela admissão do conflito enquanto elemento base para negociação e por um menor nível de controle.

Neste ensaio os elementos presentes nos dois modelos (Político e Instrumental) encontram-se em destaque no texto que se segue. Tenta-se assim, fundamentar a participação e ao mesmo tempo associá-la aos modelos referenciais a partir de seus elementos de base.

2. PERSPECTIVA INSTRUMENTAL DA PARTICIPAÇÃO

A participação instrumental pode ser entendida como aquela que prioriza a eficiência organizacional. Nela os indivíduos são considerados agentes condicionáveis e previsíveis no contexto organizacional em que a autonomia e descentralização são controladas pela padronização dos processos decisórios na organização. Para Guimarães (1995):

A chamada "administração participativa" difundida no setor empresarial configura-se como uma abordagem essencialmente instrumental, do tipo comportamentalista, a qual visa envolver os trabalhadores em decisões restritas ao nível operacional, num clima de colaboração entre superiores e subordinados. Através desse tipo de participação, a gerência espera manter um clima de satisfação e comprometimento que deverá resultar em um melhor desempenho organizacional. (p. 78)

March e Simon (1979) em seu livro *Teoria das Organizações* analisam a decisão de participar, como essência da teoria sobre o equilíbrio organizacional. Para esses autores a participação pressupõe a aceitação, por parte do empregado, de um contrato de trabalho no qual ele legitima a autoridade a qual se submete. Nesse contexto os autores propõem três 'métodos' para avaliar a participação, sendo estes: medir a quantidade produzida por cada operário, critério de ausência e critério de flutuação de pessoal.

Esses autores propõem um método de análise da participação que evidencia a preocupação instrumental. Enfatizada na visão de empresa como instrumento racional de

produção e na maximização do resultado econômico. E a compreensão do indivíduo está voltada para a maior produtividade organizacional, em que a autoridade legitimada da organização se sobrepõe à individualidade do empregado, negociada apenas quando o contrato admitir alterações.

Souto-Maior (2002) afirma que:

Em todos os casos de participação nas organizações competitivas, a participação é induzida e seletiva. É induzida porque os funcionários normalmente não estão motivados para participar de atividades que não lhes trazem benefícios diretos e que frequentemente exigem deles tempo e energias adicionais; é seletiva porque a proposta participativa visa encontrar e explorar idéias e maneiras de implementá-las e não promover a democratização do processo decisório empresarial. (p. 78)

A participação instrumental pode ser traduzida em proposições de Demo (1999, p. 20) sobre o tema, quando afirma que “muitas propostas participativas acabam sendo expediente para camuflar novas e sutis repressões”; ou quando afirma que “a ideologia mais barata do poder é encobrir-se com a capa da participação”. Esse autor acredita que a participação não pode/deve ser banalizada a partir da aplicação ‘tutelada’, na qual o espaço de participação é previamente delimitado, pois, para o autor, a participação pressupõe conquista e os implementadores devem ter a noção e autocrítica da tendência que eles têm a imposição de suas idéias e ideais.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006):

Estudos recentes têm mostrado que o modelo instrumental, que valoriza um perfil gerencial mais conservador e burocrático, está sendo progressivamente substituído pelo modelo político, no qual o papel do gerente é o de promover a participação e o debate. Nesse sentido a capacidade de coordenar debates e gerir conflitos e relações interpessoais passa a ser cada vez mais valorizada. (p. 85).

3. PERSPECTIVA POLÍTICA DA PARTICIPAÇÃO

Participação, para Demo (1999, p.20) “não é ausência, superação, eliminação do poder, mas outra forma de poder”. Nesse sentido, o autor afirma que essa outra forma de poder deve passar por dois momentos cruciais: a auto-crítica, que reconhece a tendência impositiva do indivíduo e o diálogo, aberto com os interessados, já não mais vistos apenas como objeto/alvo. Essa lógica não impede a busca por persuasão e convencimento, apenas parte do pressuposto que essa negociação deve levar em consideração o interesse de ambas as partes. Deve haver desse modo, a aceitação do conflito e sua superação via negociação sendo a organização, muitas vezes, uma arena política.

“Trata-se de reduzir a repressão e não de montar a quimera de um mundo naturalmente participativo” (DEMO, 1999). Pois para esse autor: “a participação tende a ser um discurso teórico, para encanto das platéias e das modas. Para se chegar à prática, supõe-se forte ascese, que é mais fácil pregar aos outros, do que concretizá-la em nós”. (p. 21)

Já no caso da participação popular nas organizações governamentais, Souto-Maior (2002) propõe que todos têm o direito a participar das atividades dos órgãos públicos, pelos quais são afetados. Pois esse é um princípio básico das chamadas democracias sociais, sendo este um argumento consagrado na Constituição Federal de 1988 em seus ‘Princípios fundamentais’.

Nesse contexto de participação, consideram-se os indivíduos atores políticos que buscam a concretização de seus interesses na organização, nesse sentido, Martins (1999), traz

como resultado de sua pesquisa que os incentivos instrumentais para a participação não são significativos. Pois, a maioria dos participantes de processos participativos são voluntários e/ou militantes, motivados a participar devido a fatores sócio-políticos, como: história familiar, idealismo, sentimento de culpa e afinidade com as causas, dentre outras.

De outro modo, é preciso admitir a importância do conhecimento empírico dos executores, em detrimento da lógica estritamente racional dos técnicos que ocupam posições de poder. Pois, essa postura tecnocrata pode comprometer a eficácia do processo participativo. Sendo assim, é papel do gestor considerar que há uma diversidade cultural – diversos padrões de referência e comparação. Nesse contexto a participação não deve ser vista como um fim em si mesmo, mas também como um meio de melhorar o atendimento as necessidades dos beneficiários das ações desenvolvidas. (SOUTO-MAIOR; GONDIM, 1994).

Pode-se, a partir da reflexão de que a participação política enxerga a organização como uma arena política, na qual os ambientes são constituídos a partir de alianças estratégicas e frutos de negociação política, considerar a realidade organizacional dentro de uma perspectiva fenomenológica, como socialmente construída pelos participantes das dinâmicas organizacionais. Desse modo a participação de caráter político constitui uma interação político-social que forma a realidade organizacional.

4. ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E PARTICIPAÇÃO

Como mostra Liboni (2001), a participação do trabalhador não é tema exclusivamente atual. Porém existem/existiram formas distintas, guardadas as diferentes percepções históricas sobre o tema. Na Administração Científica, por exemplo, havia uma preocupação com a participação, na medida em que, segundo Heloani (1996) a estrutura taylorista só é possível a partir da cooperação entre trabalhador, enquanto executor, e organização, enquanto mentora intelectual do trabalho.

Segundo Heloani (1996, p. 21) “a internalização da cooperação mútua pelo trabalhador permitirá o fim da “cera” ou indolência sistemática e o acesso ao saber operário.” Esse autor analisa a obra de Taylor e traz que: o discurso da cooperação mútua permitirá a apropriação do saber operário, de outra maneira, as sugestões aos métodos e processos mais eficientes receberão prêmios e recompensas e, desta forma a administração científica pretende continuar sublinearmente o processo de modelização da subjetividade dos trabalhadores.

Para Taylor (1970) o objetivo é esclarecer cada homem a respeito da grande vantagem que a eles adviria cooperando espontaneamente com a administração. Nesse sentido a mudança na atitude mental e nos hábitos de todos os trabalhadores só pode ser conseguida devagar e após séries de demonstrações concretas.

Segundo a análise de Heloani (1996, p.20) sobre a obra de Taylor: “a internalização da cooperação mútua, no nível das mudanças de atitudes mentais, converte-se no método científico para eliminar a ‘cera’ ou indolência sistemática no trabalho.” Nesse sentido há, a partir da cooperação, um aumento do grau de eficiência que possibilita maiores lucros e salários, repercutindo em aumento de consumo e mercado. Como resultado disso, Taylor legitima os princípios de sua teoria por aumentar o grau de eficiência na organização.

Nesse contexto percebe-se que na Administração Científica estão presentes características de participação como: os indivíduos são considerados agentes condicionáveis e previsíveis, a empresa como instrumento racional de produção, a maximização do resultado econômico e a autonomia e descentralização controladas pela padronização dos processos decisórios na organização. Desse modo, percebe-se que a Administração Científica é estritamente vinculada a lógica instrumental de participação, contemplando diversos aspectos relacionados a perspectiva instrumental da participação, vinculados ao modelo instrumental

de GRH. Por outro lado, não apresenta características evidentes relacionadas a perspectiva política de participação dos empregados.

5. RELAÇÕES HUMANAS E PARTICIPAÇÃO

Simon (1965) traz uma observação sobre a concepção do comportamento humano como distinta nas escolas Clássica e de Relações humanas. A natureza humana se coloca como ponto central de tais distinções. Assim, na Escola Clássica os participantes da organização são instrumentos passivos que podem ser manejados pela administração mediante variações na remuneração e nas condições físicas de operações. Já na Escola de Relações Humanas há uma premissa de que, para se conseguir participação na empresa, precisa-se identificar, compreender e estimular valores, atitudes e objetivos pessoais dos membros da organização.

Numa perspectiva mais crítica Liboni (2001) afirma que a participação nesta escola era utilizada para que o objetivo da organização fosse alcançado, ou seja, o aumento de produtividade. Para tanto utilizava-se de um discurso de cooperação e participação para possibilitar a prosperidade, assim afirmava-se que ambos - empresa e trabalhador - seriam beneficiados.

Até a participação em Barnard (1979) tinha foco no controle, porém, com maior responsabilidade para o líder que deveria fazer com que os indivíduos tivessem o propósito organizacional como um mecanismo fonte de satisfação pessoal. Para tanto, essa disposição pressupunha auto-renúncia, abdicção do controle da conduta pessoal e despersonalização da ação pessoal, tudo isso em nome do ‘propósito organizacional’. (MISOCZKY; VECCHIO, 2004)

Tal perspectiva de participação/cooperação não altera a perspectiva de controle já presente nas escolas anteriores, o que é novo em Barnard (1979) é a forma de se conseguir a cooperação que pressupõe persuasão de caráter mais subjetivo. Em sua análise, esse autor afirma ser essencial a disposição para cooperar.

Segundo Knighs e Willmott (1999) isto é educar e treinar empregados em caminhos que os levariam a transformar seus desejos e preferências numa direção que aumenta a ‘disposição para fazer uma ação pessoal que contribua para um sistema impessoal de ação’. Seria assim, atribuição dos gerentes (líderes) tornar a participação nos sistemas burocráticos mais pessoalmente significativa para os empregados. Desse modo, haveria um predomínio sobre o indivíduo da personalidade organizacional, em oposição à sua própria personalidade.

Misoczky e Vecchio (2004) propõem, uma fábula (crítica) sobre Barnard (1979), em que este ressalta a individualidade como nociva à organização, pois a considera como composição abstrata e portadora de incertezas e conseqüentemente incontrolável e, justamente por isso, Barnard (1971) acredita que a organização, por consolidar-se como estrutura formal, objetiva e concreta, é superior em relação ao ser humano. Assim, o caráter controlador era, para esse autor, necessário às organizações que pretendiam perdurar.

Nesse contexto, percebe-se que apesar de uma maior ênfase nos indivíduos e suas relações, analisando-se valores e atitudes, a compreensão dos empregados era uma forma de conhecê-los para estimulá-los e para se conseguir sua participação na empresa. Nesse contexto, a participação continua com foco instrumental de maximização do resultado econômico e agora é incluído o elemento que parte do pressuposto de que eficiência social gera eficiência econômica, assim, os gerentes buscam maior eficiência social para atingir maior produtividade (ou, para Barnard (1979) o ‘propósito organizacional’).

Há a introdução de alguns elementos do modelo político, pois nessa escola (RH) os gerentes são envolvidos na gestão de pessoas e a antiga função ‘recursos humanos’ ganha importância estratégica na organização, porém há ainda um foco instrumental de controle dos indivíduos na organização a partir da sobreposição da personalidade organizacional em detrimento da personalidade individual.

6. TEORIA DOS SISTEMAS E PARTICIPAÇÃO

Segundo Katz e Kahn (1987) as organizações sociais e suas estruturas não podem ser analisadas com base unicamente em suas partes componentes, mas principalmente a partir das inter-relações destas partes. É o padrão e a constância desses relacionamentos que garantem a estabilidade dos sistemas sociais e reduzem sua variabilidade.

Percebe-se que, se por um lado os sistemas sociais, em comparação aos físicos e biológicos, possuem a vantagem de substituir seus elementos ou partes componentes superando seu 'desgaste' natural e garantindo sua continuidade por maiores períodos de tempo. Por outro, possuem também a desvantagem de seus relacionamentos serem suscetíveis a maiores níveis de instabilidade já que suas partes componentes (eminentemente os indivíduos) são altamente variáveis e livres em suas ações.

Existem, segundo Katz e Khan (1987), forças de controle que reduzem a variabilidade humana para garantir uma maior estabilidade, quais sejam: i) pressões ambientais, geradas pelos requisitos das tarefas ou situações; ii) valores e expectativas compartilhadas que geram exigências e; iii) imposições de regras. De modo que, obedecendo, os indivíduos dão sustentação às regras do sistema, sendo a obediência recompensada e a desobediência punida.

Ressalta-se nesse contexto a influência da perspectiva Funcionalista de Parsons (1960) sobre a Teoria dos Sistemas aplicada as organizações. Os sistemas sociais para funcionar equilibradamente contam com a existência de subsistemas que realizam quatro funções do modelo Parsoniano - LIGA: 1) subsistema de manutenção: possui a função Latência; 2) subsistema gerencial: possui a função Integração; 3) subsistema produção: possui a função Geração de objetivos; 4) subsistema adaptativo e subsistema de apoio: possui a função Adaptação. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

A própria forma como se concebe a estrutura do modelo implica na utilização de altos níveis de controle, que parece resultante ou conseqüente do comportamento do sistema em si. Desse modo, subtrai-se a liberdade de ação em nome da ordem e constância dos relacionamentos, que garantiriam a sobrevivência do sistema.

De forma específica, percebe-se que a função ‘gerar e atingir objetivos’, presente no modelo parsoniano (LIGA) é correspondente à racionalidade instrumental. Nessa função a organização fixa metas e objetivos através de um sistema burocrático baseado em regras, normas e em autoridade racional-legal. Assim, esse sistema é criado para organizar a cooperação dos atores sociais para o atingimento dos objetivos e metas do sistema. Nesse contexto, acredita-se que deve haver uma coerência nas práticas sociais, para garantir o alcance dos objetivos gerais e para que não ocorra a busca apenas por objetivos específicos. De forma geral, vê-se que o Funcionalismo reforça a ordem e não analisa o conflito. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

Katz e Khan (1987) afirmam que a ‘inclusão parcial’ do indivíduo na organização é um fator que atrapalha o seu envolvimento, já que a organização só tem interesse nos aspectos do indivíduo que acredita serem relevantes para a execução das tarefas. Essa estratégia torna o homem integral uma dimensão esquecida na organização vista como um sistema.

Uma problemática a ser levantada é: se estamos lidando com situações onde há comunhão de interesses (lógica sistêmica), ou conflito de interesses (lógica política), pois se não pressupõe/analisa a sua existência (do conflito) no mundo real, não se pode resolvê-lo a partir de percepções errôneas que passam pelas crenças de ‘relações humanas’ de que ‘somos todos irmãos’, ou de que as normas irão sobrepor-se aos valores individuais. (KATZ E KHAN 1987).

Segundo Morgan (1996), pode-se dizer que não ocorre apenas uma homogeneização de valores, mas também uma tentativa de homogeneização de interesses, pois esse modelo (sistêmico) advoga que se podem viver vidas plenas e de satisfação através das organizações, caso estas preencham as necessidades de seus empregados.

Uma das críticas ao determinismo parsoniano é feita por Sainsaulieu. Esse autor afirma que na lógica parsoniana os empregados têm reduzidas possibilidades de desenvolvimento do seu lado político e de ação estratégica, pois se evita o conflito, renunciando-se suas próprias idéias e opiniões. Assim, há formas de alienação relativas numa tentativa de moldar as pessoas ao que o sistema julga necessário. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

Nesse contexto, a teoria dos sistemas pressupõe aspectos que levam a uma perspectiva de participação consideravelmente instrumental, fazendo-se presente aspectos como: empresa como instrumento racional de produção, maximização do resultado econômico, indivíduos considerados agentes condicionáveis e previsíveis e o pressuposto de que eficiência social gera eficiência econômica.

Com isto percebe-se que no próprio discurso dessa teoria falta uma preocupação maior com os indivíduos/empregados e sua importância (na perspectiva de participação política), já que essa teoria se volta consideravelmente para a análise dos grupos formais e informais, enquanto subsistemas organizacionais, ou seja, o grupo organizacional é a unidade de análise e não o indivíduo.

7. TEORIA CONTINGENCIAL E PARTICIPAÇÃO

Segundo Bertero (1999), antes da abordagem contingencialista, a resposta a cerca da melhor forma de organizar era buscada em termos absolutos, já na lógica contingencial essa resposta é relativizada, pois, “serão possíveis tantas estruturas ‘corretas’ quanto forem as variáveis contingencializadoras.” (p. 134) Assim, para esse autor, se a teoria contingencial for vista como a desistência de uma *one best way* e for considerada como proponente da impossibilidade de explicar de forma única a estrutura organizacional ela deve ser vista como um sinal de maturidade científica.

Na análise contingencial a hipótese central é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de centralização hierárquica (organização mecânica). Porém a incerteza da tarefa é o ‘coração’ do conceito de contingência o que leva a um menor controle da hierarquia e uma maior adoção de estruturas comunicativas e participativas, através, por exemplo, de equipes flexíveis (organização orgânica). (DONALDSON, 1999)

Segundo Woodward *apud* Motta e Vasconcelos (2006), em seu estudo, as organizações, onde havia tecnologia de operações simples, em pequenos lotes, eram razoavelmente informais e orgânicas. Enquanto em organizações maiores, de produção em massa, por exemplo, a organização do trabalho era mais formalizada e mecanicista. Já quando há um avanço na tecnologia, com produção mais automatizada (produção contínua, por exemplo), há lugar para equipes de trabalho dirigirem linhas orgânicas e de relações humanas.

Já em Lawrence e Lorsch (1972) a participação é elemento inerente a equipes de projeto e também consideram processos interpessoais de resolução de conflitos que objetivam a solução que é a melhor em termos de metas organizacionais. Nesse sentido a formação de equipes é necessária para que departamentos distintos possam integrar-se para inovar. Esses autores afirmam que organizações eficientes, em essência, “enfrentam os conflitos internos ao invés de encobri-los ou de exercerem poder e influência desleal para forçar uma das partes a aceitar uma solução” (p.14).

No contexto da teoria contingencial, podemos inferir que a participação é também contingencial, pois depende da estrutura que é definida a partir das variáveis contingencializadoras que influenciam a organização. Assim, vemos que a participação instrumental pode estar mais presente em estruturas mecânicas onde se tem a empresa como instrumento racional de produção, busca-se a maximização do resultado econômico e a autonomia e descentralização são controladas pela padronização dos processos decisórios na organização.

Já a participação política pode ter alguns elementos presentes em estruturas organizacionais mais orgânicas que contemplam trabalho em equipe, descentralização e incorporam a aceitação do conflito e não a sua negação. Desse modo, essa forma orgânica de estrutura organizacional contempla características de participação política como: aceitação do conflito e sua superação via negociação e a mudança organizacional vista como desejável e necessária.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou refletir analiticamente sobre a participação através das tipologias instrumental e política, originárias dos modelos de Gestão de Recursos Humanos, sendo essas duas perspectivas de participação a base da análise realizada neste ensaio. Nessa reflexão foi percebida uma convergência entre os Modelos adotados (instrumental e político) e as perspectivas de participação encontradas nas análises teóricas de literatura sobre a temática da participação o que facilitou a análise dos discursos das teorias organizacionais estudadas. Desse modo, essa reflexão pode suscitar novos estudos a partir dessa relação, possivelmente confrontando as perspectivas instrumental e política da participação com outras teorias, ou mesmo com as práticas de participação utilizadas nas organizações.

Nesse contexto, verificou-se que autores como Motta e Vasconcelos (2006) corroboram com a perspectiva de que o modelo instrumental está sendo progressivamente substituído pelo modelo político. Porém, tal análise quando remetida à participação, parece superficial, pois esses modelos quando confrontados com as escolas: Clássica, Relações Humanas, Sistemas e Contingencial, mostraram que a lógica presente nessas teorias é muito mais voltada para perspectiva instrumental do que para a política, em formas e conteúdos de participação.

Entretanto, foram percebidos alguns elementos de participação política presentes nas Escolas de Relações Humanas e Contingencial. Na primeira, encontra-se o envolvimento de gerentes na gestão de pessoas e a função ‘recursos humanos’ ganha ‘importância estratégica’, porém há ainda um foco instrumental de controle dos indivíduos na organização a partir da sobreposição da personalidade organizacional em detrimento da personalidade individual. Já na segunda, como visto antes, são admitidos alguns elementos de participação política (presentes nas estruturas orgânicas), que na verdade são derivados de fatores ambientais e situacionais, já que o cerne desta concepção gira em torno da adaptação a contingências.

Esse fato (maior presença da lógica instrumental) pode ser associado às diversas formas de controle presentes em todas as escolas estudadas que, apesar de diferenciadas na

objetivação ou subjetivação deste controle, evidenciaram tê-lo em suas proposições. Tal fato pode ser remetido à influência do pensamento administrativo, que segundo Motta e Vasconcelos (2006) origina-se como “consequência do processo de modernização da sociedade e é a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra, objetivando o aumento da produtividade e a geração de lucro na sociedade industrial” (p. 12).

A participação deve ser visitada nas teorias organizacionais considerando-se a sua devida complexidade, já que, como propõe Demo (1999), a sua prática é mais fácil de ser pregada do que efetivamente praticada, sendo, em muitos casos, apenas um discurso teórico para platéias e modismos.

Buscando inspiração ainda nesse autor, devem-se confrontar lógicas de participação instrumentais e políticas, num debate que aceite o conflito, mas que busque uma negociação ética, aceitando uma ‘outra forma de poder’ que aceite críticas e que seja proponente de diálogo. Nesse contexto, acredita-se na participação enquanto conquista fenomenológica e democratizadora das relações organizacionais.

Desse modo, é interessante que haja uma interação entre a perspectiva de participação no âmbito democrático com a do âmbito instrumental. Nesse caminho poder-se-ia buscar resultados eficientes e eficazes para a organização (lógica instrumental), ao passo que esses resultados poderiam ser alcançados a partir de uma experiência participativa com perspectiva política, mais democratizadora, considerando-se valores éticos e humanísticos na sua implementação. Como afirma Souto-Maior e Gondin (1994), “deve haver uma preocupação para que as experiências participativas atinjam o almejado equilíbrio entre democracia e eficiência, somente assim estará garantida a eficácia da gestão participativa”.

9. REFERÊNCIAS

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: ed. Atlas, 1979.

BERTERO: Carlos Osmar. Nota técnica: teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, Fachin, Roberto, FISCHER, Tânia. São Paulo: Atlas, Capítulo 3, 1999.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. 4ª edição, São Paulo, Cortez, 1999.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, Fachin, Roberto, FISCHER, Tânia. São Paulo: Atlas, Capítulo 3; 1999.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na vitória**: administração participativa no mundo. São Paulo, Cultua Editores Associados, 1991.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. Novas tecnologias de produção de base microeletrônicas e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. **Tese** (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1995.

- HELOANI, José Roberto. **Organização do Trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1996.
- KNIGHTS, David; WILLMOTT, Hugh. **Management Lives**: power and identity in work organizations. London: SAGE, 1999.
- LERNER, Walter. **Organização Participativa**. São Paulo, 2 ed. Atlas, 1996.
- LIBONI, Maria Therezinha Loddi. A história da participação dos trabalhadores nas empresas: Uma revisão crítica. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas. **Anais**, São Paulo: ANPAD, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro, ed. USAID e FGV, 1965.
- TAYLOR, Frederick Wislow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo, 7 ed Atlas, 1970.
- VASCONCELOS, I. e VASCONCELOS, F. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, vol. 42, n.1, pp.64-78, jan/mar.2002.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARCH, James G. SIMON, Herbert A.. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- MARTINS, Michelle Diniz. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidades. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, **Anais**, Paraná: ANPAD, 1999.
- MISOCZKY, Maria Ceci; VECCHIO, Rafael. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, **Anais**, Paraná: ANPAD, 2004.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2. ed. 2001.

SOUTO-MAIOR, Joel. Efetividade organizacional e Sustentabilidade institucional para o Terceiro Setor. **Tese** (prof. Titular) Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2002.

SOUTO-MAIOR, Joel; GONDIM, Linda M. Avaliação de Arranjos Institucionais para a Gestão e o Planejamento Democráticos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 140-151, 1994.