

Gestão participada e mudança na atribuição de causalidade (Uma análise de caso)

Luís Reto
Albino Lopes



Psicólogos sociais
Assistentes no ISCTE

1. DO INDIVÍDUO AO GRUPO

Desde os anos 20 que as teorias de gestão vêm sendo confrontadas com uma crescente ineficácia do seu modelo originário e ainda hoje dominante — o paradigma Taylorista.

Uma das dimensões do modelo — o individualismo — cedo começa a ser problematizada, cabendo a Elton Mayo (1927) o mérito de ter chamado a atenção para a relação existente entre a dimensão grupal e a eficácia organizacional ⁽¹⁾.

No mesmo sentido se processa a evolução da psicologia social, que no laboratório, Sherif (1936) e no Terreno, Lewin (1942) demonstram a importância do grupo nos processos de normalização e da mudança.

Nos anos 50 a escola sócio-técnica virá iniciar uma teorização consis-

(com o neo-liberalismo), e em plena crise dos valores sociais colectivistas ⁽³⁾.

Na nossa opinião, só a perda de eficácia do modelo individualista do taylorismo poderá explicar este relevo dado ao fenómeno grupal. De facto, ele está longe de ser dominante na nossa sociedade e é olhado na maioria dos casos pela gestão, com uma certa ambivalência: suporta-o enquanto factor de eficácia, principalmente depois da credibilidade que o «milagre japonês» lhe conferiu, mas receia-o enquanto lugar de emergência de uma nova competência colectiva.

No entanto, cada vez mais as exigências tecnológicas e a instabilidade elevada do meio ambiente parecem apontar para esta evolução inevitável da organização do trabalho, de que podemos destacar três grandes momentos:

QUADRO I

Dimensões do trabalho	Sistema fechado simples do trabalho artesanal	Sistema fechado complexo do trabalho taylorizado	Sistema aberto complexo do trabalho em regime de automação
Competência	... individual do Mestre	... reside no gabinete de métodos (concepção)	... resulta do desenvolvimento individual (formação)
Comunicação	... (informal) formação de equipa com os aprendizes	... (formal/vertical) a carga da hierarquia	... (multidimensional) condição para a emergência de uma competência colectiva
Eficácia produtiva	... resultante de saberes colectivos organizados nuclearmente	... resultante de acções standardizadas (sequências de planos pré-estabelecidos)	... resultante da criatividade e da flexibilidade na interacção grupal ⁽⁴⁾

te sobre a importância do grupo de trabalho no processo produtivo.

Só nos anos 70, porém, esta perspectiva conheceu ampla difusão com o modelo dos "grupos semi-autónomos" de produção, popularizados a partir da experiência da Volvo na fábrica de Kalmar.

A década de 70 é já o grande período da descoberta generalizada, no Ocidente, do fenómeno-grupo: «círculos de qualidade», «equipas de desenvolvimento organizacional», «grupos de progresso», «grupos de expressão», são algumas das denominações e metodologias sob as quais este fenómeno se tem apresentado ⁽²⁾.

O relevo concedido à dimensão grupal nos últimos anos surge tanto mais estranho quanto coexiste com um forte retorno ao individualismo liberal

Os fantasmas ideológicos que a actual dimensão grupal e participativa tem suscitado na mente de muitos patrões e gestores parecem, no entanto, desprovidos de fundamento. Realmente, embora a gestão participativa assente na criatividade colectiva possa suscitar «veleidades autogestionárias» nos trabalhadores, torna-se difícil a criação linear de uma nova identidade sindical dada a atomização de cada um destes grupos, e a circunscrição da sua autonomia à gestão das tarefas ⁽⁵⁾. Só por si este modelo parece-nos não ser mais do que «a nova parcelarização» que as novas tecnologias exigem e de que, paradoxalmente, as primeiras vítimas parecem ser os próprios sindicatos.

A estratégia sindical, assente no mecanismo da participação/delegação,

respondia em espelho ao mecanismo de controle hierárquico, fundado no desapossamento da participação na vida de trabalho, e que reduzia o trabalhador a mero executante ⁽⁶⁾.

Ao fomentar de modo controlado e atomizado a expressão directa dos trabalhadores e ao exigir dos chefes directos que desempenhem o papel de animadores da expressão e criatividade grupais, esta estratégia parece conduzir à perda de sentido da função, quer do delegado sindical, quer do chefe intermédio tradicional.

Com efeito, a dinâmica interna da equipa de trabalho que anteriormente estava polarizada em duas estruturas conflituais e por vezes antagónicas (a formal e a informal), exigia uma dupla liderança de que emergiam situações que podiam ir da convivência à negociação ou mesmo ao confronto. A figura do chefe assente no poder hierárquico provocou inevitavelmente a emergência do líder sindical que potencializava e canalizava as reivindicações do grupo, tornando-se desta forma seu representante.

O desafio que é colocado à hierarquia nos modelos participativos é o de ser capaz de integrar os objectivos da organização e os objectivos do grupo, reduzindo o espaço de emergência do líder grupal.

A nova eficácia organizacional exige à hierarquia que saiba prescindir de alguns sinais de autoridade e de controlo se pretende manter e mesmo alargar o poder efectivo e real sobre as zonas estratégicas.

Esta mesma ideia parece estar contida na tipologia de poder de Galbreith e na análise que este autor produz sobre a evolução histórica do conceito de poder e do seu exercício, constatando que esta evolução se processa, do poder **coercitivo**, do período pré-taylorista, para a gestão tradicional, baseada no poder **retributivo** e finalmente para o poder **persuasivo** que ganhou uma importância crescente quer na sociedade civil quer nas organizações mais eficazes ⁽⁷⁾.

2. O MODELO DOS GRUPOS DE DESENVOLVIMENTO

Face a qualquer pedido de intervenção organizacional, o consultor tem que forçosamente se confrontar com a escolha de modelos e de metodologias que parecendo embora ideologicamente neutras, em última análise irão apontar para um reforço da autoridade e do controlo, ou para a possibilidade de criação de um maior es-

paço de autonomia e de responsabilidade dos trabalhadores.

Para atingir os objectivos da autonomia e do auto-controlo quer individual quer grupal existem modelos diferenciados (contingentes) e nenhum deles implica que se estabeleça necessariamente um antagonismo entre os trabalhadores e as estruturas dirigentes. Ao inverso, as novas formas de organização do trabalho implicam que as antigas polarizações organizacionais evoluam no sentido da complementaridade e da integração.

Tratando-se, no caso em análise de uma intervenção numa organização cooperativa, optámos por estruturar um modelo que denominámos de **grupos de desenvolvimento**, que se inspira fortemente no modelo sócio-técnico (grupos semi-autónomos), mas que integra as contribuições metodológicas dos círculos de qualidade e dos grupos de expressão ⁽⁸⁾.

Parâmetros principais do modelo:

- Equipa natural de trabalhadores voluntários, pertencentes a um sector, com possibilidades de alargamento a trabalhadores pertencentes a outros sectores de fronteira;
- O trabalho do grupo centra-se em problemas emergentes das suas tarefas como via para chegar à concepção do produto;
- A animação emerge do grupo e deve possibilitar uma crescente margem de auto-organização do trabalho até aos limites permitidos pela interdependência ⁽⁹⁾;
- Os grupos reúnem em média, durante cerca de 1 hora por semana, no período normal de trabalho;
- Esta metodologia visa levar a uma redução dos custos ocultos, a partir da percepção do ciclo de trabalho, do produto e da empresa ⁽¹⁰⁾.
- Implicam uma gestão participativa, a criação de um sistema de recompensas coerente (reconhecimento, remunerações e carreiras) e formação em exercício a partir de problemas sentidos, como via de acesso ao redesenho organizacional.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CASO

3.1. Contexto

A experiência decorre numa empresa com cerca de 70 trabalhadores que em 1974/75 conheceu uma situação de

falência técnica. Os trabalhadores criaram então uma cooperativa para manterem os postos de trabalho, mantendo assim a empresa em laboração e assegurando a sua gestão até ao presente.

Trata-se de uma empresa da indústria transformadora, situada na região de Lisboa, que no momento conhece sérios problemas de concorrência, agudizados pelo aparecimento nos dois últimos anos de novas fábricas com tecnologia avançada.

Esta situação provocou uma consciencialização dramática do atraso tecnológico e da insuficiente qualidade dos produtos fabricados. A cooperativa não tem capitais próprios capazes de permitir elevados investimentos em tecnologia avançada, pelo que a sobrevivência da empresa passa necessariamente pela potenciação máxima da actual tecnologia que permita uma política de investimentos de curto/médio prazo.

O diagnóstico da empresa permitiu-nos constatar, que para além do problema tecnológico, já referido, a baixa rentabilidade está sobretudo ligada a problemas de organização do trabalho, qualidade insuficiente dos produtos, elevada percentagem de desperdícios, má gestão de stocks, etc.

A intervenção nesta empresa não está ligada a um pedido formal da Direcção, mas inicia-se com uma proposta nossa, que posteriormente foi aceite. O primeiro contacto com a empresa visava apenas obter dados para um projecto de investigação. A ideia de levar a efeito uma intervenção nasceu de um conhecimento aprofundado da empresa a partir dos dados da investigação inicial, o que nos permitiu concluir pela viabilidade da intervenção. A não clarificação inicial deste ponto (pedido expresso da intervenção pela direcção) viria a produzir efeitos perturbadores no decorrer da intervenção e poderá mesmo dificultar a sua continuação.

Dado que a empresa em causa é uma cooperativa consideramos que a metodologia apropriada era a dos «grupos de desenvolvimento» atrás descritos. Com efeito, o modelo cooperativo ao reconhecer a todos os sócios o direito de igualdade na decisão e nas oportunidades, centra-se no nível estratégico, escamoteando, ou pelo menos não dando a devida atenção às desigualdades de partida existentes no grupo de cooperantes, pelo que raramente concebeu estratégias claras e continuadas de formação e de participação efectivas ao nível da organização do trabalho, denegando, mais

do que destruindo, o modelo taylorista.

A metodologia proposta visava trazer para o nível da organização do trabalho a ideologia participativa de que o movimento cooperativo se reclama. A hipótese de partida era a de que os problemas diagnosticados só poderiam ser verdadeiramente resolvidos ou atenuados, a partir de uma participação e envolvimento efectivos dos cooperantes.

O modelo implica contudo uma série de requisitos sem os quais o risco de insucesso é muito forte:

- Envolvimento total da Direcção no projecto;
- Existência de um facilitador interno;
- Envolvimento e formação das chefias intermédias;
- Reuniões dentro das horas de trabalho;
- Remunerações simbólicas e reais aos grupos envolvidos.

No caso presente não estavam reunidas nenhuma destas condições, havendo no entanto outros factores que considerámos suficientes para tentar a experiência:

- Abertura e compreensão do presidente da Direcção;
- Reconhecimento generalizado de uma situação económica grave, o que provocava um desejo enorme de mudança;
- Experiência de vida participada adquirida ao longo dos 12 anos da cooperativa;
- Bom clima informal.

3.2. Metodologia

O lançamento da intervenção foi iniciado com um comunicado da Direcção a toda a empresa em que se definiam as linhas gerais do projecto e se indicava o sector teste escolhido. Apelou-se ainda à inscrição de voluntários desse sector, e anunciava-se que num futuro próximo, se os resultados o justificassem, a experiência seria alargada a toda a empresa.

Constituíram-se dois grupos a partir de 11 voluntários em 24 que trabalhavam no sector.

Cada grupo elegeu o seu animador, tendo o chefe do sector recusado ani-

mar ou participar em qualquer dos grupos.

Para minorar os efeitos desta recusa, e dado que não havia condições para formar facilitadores internos, optou-se por integrar no projecto dois animadores externos que acompanharam cada um dos grupos.

Cada um dos grupos escolheu um nome que lhe conferisse uma certa identidade, tendo sido igualmente criados «*placards*» e lugares fixos de reunião para os grupos.

As reuniões decorreram fora do horário de trabalho dado que a direcção se recusou a conceder tempo, invocando que tal facto quebraria a igualdade com os outros sócios.

A orientação de toda a intervenção teve subjacente a criação da diferenciação intergrupar e a formação de uma minoria consistente que permitisse provocar a inovação e mudança⁽¹¹⁾.

3.3. Resultados

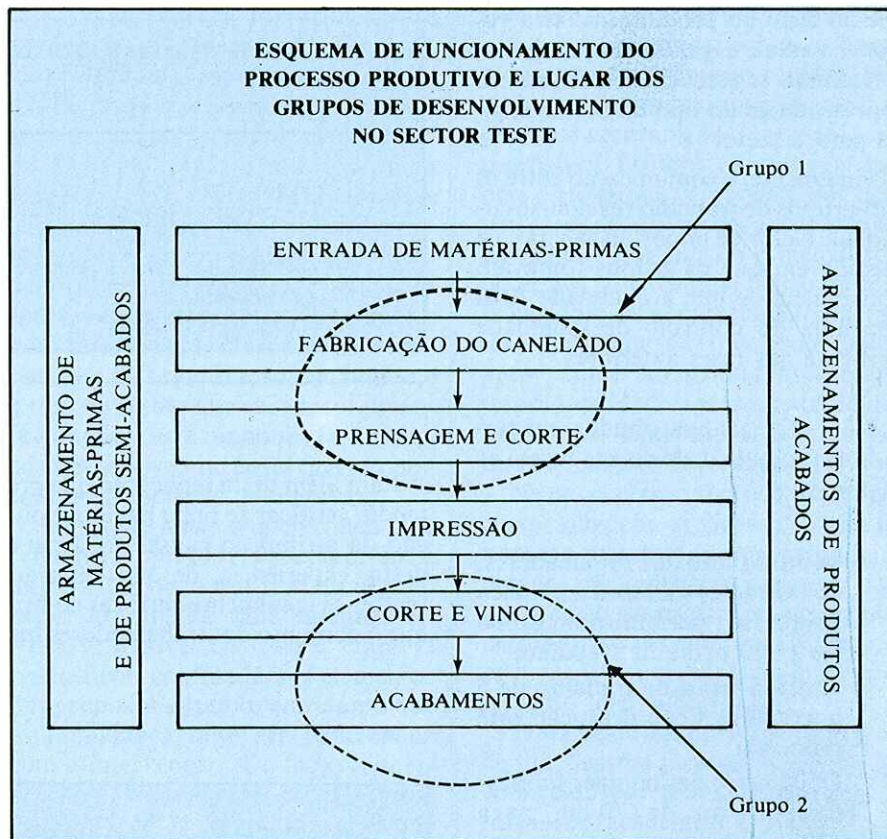
3.3.1. Ao nível da organização do trabalho os grupos levantaram problemas pertinentes relacionados com os sectores de fronteira:

- Transporte e armazenamento dos produtos acabados e das matérias-primas;
- Manutenção do equipamento;
- Planeamento geral;
- Comunicação entre os diversos sub-grupos.

No decurso das reuniões de grupo, os trabalhadores foram tomando consciência de que as deficiências atribuídas à matéria-prima eram em parte devidas ao seu transporte e manuseamento, já depois da aquisição.

Esta tomada de consciência leva a que os grupos solicitem a participação

QUADRO II



Os dois grupos, como é visível pelo quadro, integravam trabalhadores dos dois extremos da cadeia produtiva. A maioria dos trabalhadores que recusou integrar os grupos acompanhou na recusa o chefe de sector. Na realidade, o chefe de sector desempenhou aqui um papel preponderante, uma vez que o núcleo central da cadeia produtiva tem uma relação quase «clânica» com o chefe, por haver ligações familiares e de vizinhança fortes entre si.

do encarregado do armazém e do motorista no grupo N.º 1.

Quanto ao armazenamento de produtos e matérias-primas, os grupos verificaram que a arrumação do espaço fabril poderia ser otimizada de modo a permitir a circulação de empilhadores mecânicos com o objectivo de diminuir quer o tempo gasto nas tarefas de transporte e arrumação, quer o esforço físico dispendido. A introdução dos empilhadores exigia no entan-

to o redesenho da implantação de algumas máquinas e a aquisição de um certo nível de autodisciplina, de modo a deixar livres em permanência os necessários espaços de circulação. Estas condições foram programadas e executadas com êxito pelos grupos.

Quanto à manutenção do equipamento os grupos verificaram a necessidade de garantir a colaboração e participação nas reuniões, do mecânico responsável desse serviço. Visava-se com isso que cada utilizador conhecesse melhor as potencialidades das máquinas, de modo a permitir a prevenção de falhas mecânicas com repercussão grave na qualidade dos produtos e no tempo de laboração.

Esta pretensão dos grupos não foi ainda conseguida.

No que respeita ao planeamento geral do sector, dada a parcelarização do trabalho existente, não constituía, até então problema algum. É a partir do funcionamento dos grupos e da análise do ciclo do produto que esta variável passou a ganhar importância, reflectindo-se essencialmente sobre a representação do tipo de chefia exigida para o sector.

Finalmente, a comunicação entre os sub-grupos de trabalho revelou-se como um factor de importância vital, na medida em que os grupos tomavam consciência de que a qualidade final dependia do controlo de qualidade existente nas fases anteriores.

3.3.2. Os ganhos obtidos em termos de produtividade directa foram os seguintes:

- A introdução dos empilhadores, já existentes na fábrica e nunca utilizados, permitiu um ganho de 11,30 h/dia de trabalho;
- A carga física de trabalho de 5 operadores ficou drasticamente reduzida;
- O diâmetro das bobines fabricadas passou de 70 cm para 100 cm, dado que o transporte mecânico permite deslocar maiores pesos, com o consequente ganho de tempo de laboração contínua das máquinas, e de diminuição de desperdícios inevitáveis em cada substituição de bobine.

Ganhos igualmente directos, mas difíceis de contabilizar, foram ainda obtidos pela melhoria da comunicação entre a fase de fabrico do canelado e

o corte da prancha, uma vez que com a marcação dos defeitos nas bobines, foi possível diminuir a taxa de desperdícios de material.

Os grupos trabalham, neste momento, na solução de mais três propostas, cujos resultados não é possível ainda quantificar.

3.4 Resultados ao nível da percepção cognitiva

Passados 6 meses do início da intervenção procurámos medir os efeitos da experiência, ao nível cognitivo (individual). A maioria das questões colocadas no questionário replicavam um outro lançado um ano antes.

Os resultados mais pertinentes são os seguintes:

- Mudança de atitude face ao chefe de sector. Constatou-se que

apesar de o chefe do sector ser bem aceite como pessoa e ter sido inclusivamente eleito pelos trabalhadores para o cargo, estes se apercebem que o tipo de chefia exigido não correspondia ao perfil do chefe actual. Assim emerge claramente um nova liderança centrada num dos animadores de grupo que nas respostas ao questionário é preferido por 17 contra 12 para chefiar o sector;

- Um outro nível em que a intervenção se revelou particularmente eficaz foi no domínio das atribuições causais no que se refere às causas das reclamações e das devoluções por parte dos clientes;
- A diferença entre as respostas dos dois questionários é perfeitamente visível no quadro seguinte:

QUADRO III

CAUSAS DAS RECLAMAÇÕES E DAS DEVOLUÇÕES	
1986 — n = 43	1987 — n = 45
27 — Tecnologia desactualizada	25 — Falta de atenção e brio profissional
21 — Falta de atenção e brio profissional	9 — Incompetência das chefias de sector e má organização do trabalho
6 — Má qualidade das matérias-primas	7 — Tecnologia desactualizada
1 — Falta de planeamento	2 — Má qualidade das matérias-primas
1 — Mau ambiente de trabalho	2 — Maior concorrência

Para além desta replicação que pretendia verificar se tinha havido evolução da atribuição causal no decurso desta experiência de participação, tentou-se igualmente verificar como é que o conjunto dos trabalhadores jus-

tificava o êxito ou o fracasso empresarial, através de uma questão em que se pedia a cada um para ordenar um conjunto de 10 factores (12).

Os resultados encontram-se sintetizados no quadro seguinte:

QUADRO IV

N = 45	Responsabilidade pelo êxito	Responsabilidade pelo fracasso
1.º	Direcção	Concorrentes
2.º	Chefe directo	Sorte
3.º	Cooperantes em geral	Cooperantes em geral
4.º	Colegas de sector	Cada um
5.º	Clientes	Banca
6.º	Banca	Colegas de sector
7.º	Cada um	Governo
8.º	Sorte	Clientes
9.º	Concorrentes	Chefe directo
10.º	Governo	Direcção

Tendo sido possível isolar as respostas de um dos grupos de desenvolvimento (5 elementos) verifica-se que es-

ta ordenação revela diferenças substanciais como se pode verificar no quadro:

QUADRO V

N = 5	Êxito	Fracasso
1.º	Direcção	Concorrentes
2.º	Cooperantes	Cooperantes
3.º	Clientes	Direcção
4.º	Cada um	Banca
5.º	Chefe directo	Chefe directo
6.º	Colegas de sector	Colegas de sector
7.º	Concorrentes	Governo
8.º	Governo	Cada um
9.º	Sorte	Clientes
10.º	Banca	Sorte

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. No que diz respeito aos resultados obtidos, quer ao nível da organização do trabalho quer ao nível do aumento da produtividade, quer ainda à necessidade sentida de substituir o chefe de sector, não existem factos surpreendentes relativamente a outras análises de casos sobre modelos de gestão participada. Com efeito, a maioria dos estudos relatam «*performances*» semelhantes. Pensamos no entanto ser de realçar dois aspectos:

- Por um lado, o curto lapso de tempo em que foram obtidos os primeiros resultados (4 meses), embora não estivessem preenchidos os requisitos normalmente referidos pelos «manuais»;
- Por outro lado, somos de opinião que os resultados demonstram que a gestão participada não é intrínseca a qualquer modelo de gestão, nem sequer ao movimento cooperativo que faz dela o seu valor fundador. Não basta pois a igualdade teórico-legal entre os trabalhadores. A participação exige formas complexas para se tornar efectiva e produtiva. No entanto, o embrião de espírito participativo em que o modelo cooperativo assenta está na origem, quanto a nós, da aceitação fácil e quase espontânea dos grupos de desenvolvimento.

4.2. Quanto aos efeitos obtidos a nível da percepção cognitiva, a interpretação dos dados exige uma análise relativamente complexa. A primeira

constatação é de que entre 1986 e 1987 se verifica uma mudança significativa de causas da não-qualidade (Quadro III). De atribuições predominantemente externas passou-se a atribuições predominantemente internas o que, segundo as teorias de atribuição, poderá potenciar as capacidades para a acção. Segundo Mitchell (1982) o indivíduo com tendência para as **atribuições internas** tende a estar mais satisfeito com o trabalho e o emprego num sistema de liderança participativa, ao contrário do **indivíduo externo** que prefere líderes mais directivos. Dada a natureza cooperativa da organização em análise e o tipo de gestão que ela «naturalmente» implica, esta mudança terá repercussões sensíveis no envolvimento pessoal no trabalho e na empresa.

Saliente-se ainda o aparecimento de referências, em 1987, à incompetência das chefias de sector e a má organização do trabalho. Esta mudança verifica-se a nível de toda a empresa e não ficou confinada aos elementos dos grupos. Pensamos entretanto que esta mudança deve ser relacionada com a intervenção. De facto a intervenção polarizou a atenção dos trabalhadores e gerou comportamentos que iam desde a ironia e da descrença até a hostilização.

No interior do sector alvo foi visível o fenómeno da diferenciação intergrupal corporizada na rivalidade entre os elementos aderentes aos grupos e o grupo de trabalhadores solidário com o chefe de sector. Os elementos dos grupos de desenvolvimento, embora formando uma minoria, graças ao trabalho persistente e organizado e aos resultados alcançados e divulgados logravam fazer-se aceitar pela maioria. Assim, no questionário refe-

rido, 27 trabalhadores manifestam interesse em participar no alargamento da experiência.

A análise do Quadro IV (ordenação dos agentes causais do êxito e do fracasso) revela contudo alguma incoerência com as explicações mais frequentes no domínio da atribuição causal.

De facto, o egocentrismo detectado por Miller e Rosse (1975) e outros autores ⁽¹³⁾ leva os sujeitos a atribuir-se a responsabilidade pelos resultados positivos e a negá-la face aos resultados negativos. Os dados obtidos parecem, no entanto, contradizer esta tendência. Cada um dos trabalhadores se considera muito mais responsável pelo fracasso do que pelo êxito, revelando um **LOCUS CONTROL** externo.

Quando, porém, conseguimos isolar as respostas de um dos grupos (Quadro V) verifica-se a tendência habitual de maior responsabilidade pessoal face ao êxito do que ao fracasso.

Se abandonarmos, porém, o domínio estrito da atribuição e utilizarmos uma abordagem mais psicossociológica, esta contradição revela-se compreensível. Estudos citados por Jaspers e Hewstone ⁽¹⁴⁾ revelam que existem casos de atribuições autopunitivas que teriam por função principal fornecer aos sujeitos uma ilusão de controle sobre os acontecimentos nefastos e igualmente servir de protecção da auto-estima. Ao atribuírem-se maior responsabilidade nos fracassos do que nos êxitos, tenderiam a suscitar nos outros reacções favoráveis.

Na nossa perspectiva os factores psicossociológicos explicativos deste fenómeno prendem-se com o tipo de liderança implantado na empresa. Uma observação sistemática de vários anos permitiu-nos detectar um duplo comportamento e um duplo discurso na interacção líder-subordinados.

Trata-se de um líder que para além de um carisma pessoal inegável e reconhecido por todos, detém elevada formação académica e competência técnica, que o distancia radicalmente dos restantes sócios da cooperativa.

Enquanto líder eleito para a direcção da cooperativa, tem um comportamento e um discurso de empatia e proximidade psicológica com os trabalhadores-sócios, praticando simultaneamente, enquanto líder fabril, um comportamento e um discurso de forte distanciação e de descrença nas potencialidades dos sócios-executantes.

Esta comunicação paradoxal é bloqueadora do desenvolvimento pessoal

e poderá explicar, quanto a nós, a fra-
ca auto-estima dos trabalhadores
constatada no Quadro IV ⁽¹⁵⁾.

Os resultados do Quadro V pode-
rão, entretanto, significar que a inter-
venção, ao dar reais possibilidades de
auto-organização do trabalho e de
feed-back dos resultados aos grupos,
contribuiu, pelo menos no que respeita
aos participantes nos grupos, para des-
bloquear a **dependência psico-familiar**
que uma liderança deste tipo tem ten-

dência a gerar nos subordinados ⁽¹⁶⁾.

A análise deste caso parece-nos de-
monstrar que a destaylorização da em-
presa não pode ser confundida com a
mera «retórica» anti-taylorista. Mes-
mo nos modelos organizacionais que
nasceram em oposição ao taylorismo,
como é o caso do modelo cooperati-
vo, que tem como valores fundadores
o grupo de iguais, a polivalência e a
competência colectiva, o processo de
retaylorização está sempre eminente.

Sem metodologias rigorosas que aper-
feiçoem permanentemente as formas
de participação ao nível da organiza-
ção do trabalho, mesmo uma lideran-
ça carismática conduz os sócios a es-
tados de dependência e passividade
idênticos, ou mesmo mais perversos
que os modelos hierárquicos da gestão
tradicional, com as inevitáveis reper-
cussões negativas na eficácia organiza-
cional.

⁽¹⁾ Cf. M. Montmolin — *Le Taylorisme à Visage Hu-
main*, PUF, Paris, 1981.

⁽²⁾ Cf. Lopes, A. e Reto, L. — *Grupos de Desenvol-
vimento e Gestão Participativa*, Revista do I.E.F.P.
«Emprego e Formação», N.º 3, Setembro de 1987,
Lisboa.

⁽³⁾ Cf. C. Mahieu — *Organization et gestion dans une
unité d'emboutissage: de la sociologie du travail à cel-
le de l'entreprise*, in *Sociologie du Travail*, N.º 3/86,
Gauthier-Villars, Paris.

⁽⁴⁾ A importância desta interacção grupal assenta na
própria ideia de sistema, em que a relação entre os ele-
mentos de um conjunto é tão importante como as qua-
lidades intrínsecas desses elementos.

⁽⁵⁾ Cf. Durand — *Les Syndicats et la politique indus-
trielle* in *Sociologie du Travail*, N.º 3/86.

⁽⁶⁾ Cf. Lojkin — *La classe ouvrière en mutation*, Ed.
Messidor, Paris, 1986.

⁽⁷⁾ Cf. Galbraith — *Anatomie du Pouvoir*, Seuil, Pa-
ris, 1985.

⁽⁸⁾ Sobre os Grupos de desenvolvimento ver artigo ci-
tado na nota 2.

⁽⁹⁾ Evoca-se aqui o conceito de sistema sócio-técnico
aberto enunciado por Emery Trist (1981), de que os
aspectos de inter-dependência, interacção com o meio
e auto-regulação, constituem o núcleo central.

⁽¹⁰⁾ Entende-se por custos ocultos económicos: custos
de não qualidade e de rendimento; e por custos ocul-
tos de dominante social: absentismo, acidentes de tra-
balho e rotação de pessoal, na perspectiva sócio-
económica de Henri Savall. Conf. Teixeira C., — *Du
Contenu du Travail vers la gestion* — tese de douto-
ramento, Universidade de Lyon, 1984.

⁽¹¹⁾ Sobre a diferenciação intergrupal ver Tajfel, H.
— *Grupos Humanos e Categorias Sociais*, vol. I e II
— Livros Horizonte, Lisboa, 1983, e sobre os proble-
mas de inovação e mudança ver Moscovici, S. —
Psychologie des minorités actives — PUF, Paris, 1979.

⁽¹²⁾ Um inquérito de Vala, J. e outros (1986) contribui
para a sistematização das categorias utilizadas.

⁽¹³⁾ Jesuino, C. — *Processos de Liderança*, Livros Ho-
rizonte, Lisboa, 1987, pág. 15.

⁽¹⁴⁾ Cf. Gaspars, J. e Hewstone — *La théorie de l'at-
tribution*, in Moscovici, S. — *Psychologie Sociale*,
PUF, Paris, 1984.

⁽¹⁵⁾ Este estilo de liderança é um dos mistos (9.1
e 1.9) que Blake e Monton identificaram na sua MA-
NAGERIAL GRID.

⁽¹⁶⁾ Deve-se a Gerard Mendel esta formulação que con-
trapõe à de Ego Adulto, o que lhe permitiu distinguir
entre Poder e Autoridade. Um resumo da sua teoria
pode encontrar-se em — *L'intervention Institutionnel-
le*, Payot, Paris, 1980.

textype
ARTES GRÁFICAS LDA.

FOTOCOMPOSIÇÃO
MONTAGEM
FOTOGRAFIA

*Mantemos com os nossos Clientes
uma permanente relação de confiança,
procurando sempre responder
com profissionalismo e competência.*

RUA DA ATALAIA, 16 R/C
TELEFS.: 32 73 46 - 37 17 06
1200 LISBOA