

Retomando O Debate Sobre Gestão Participativa Nas Empresas A Partir Da Contribuição Da Teoria Da Estruturação

Autoria: Raquel Alves Furtado

Resumo

A proposta deste ensaio é retomar o debate sobre a gestão participativa nas empresas, a partir da contribuição da teoria da estruturação, elaborada por Giddens (1989). Embora muitos autores já tenham criticado a utilização de pares de conceitos (material/ideal, objetivo/subjetivo, coletivo/individual), a polarização epistemológica continua a existir nos estudos organizacionais (Reed, 1997). Giddens (1989) propõe a superação desse dualismo, ao ver a ação humana e a estrutura dentro de uma lógica recursiva, em que ambas se influenciam mutuamente, sem que uma determine a outra. Essa perspectiva permite ampliar e aprofundar a discussão sobre as Relações de Trabalho (RTs) e Recursos Humanos (RH), dentro de uma visão mais abrangente. A partir desta perspectiva, pretende-se avançar em relação às discussões sobre gestão participativa, muito focadas na adoção das ferramentas da Qualidade Total.

Introdução

No discurso empresarial brasileiro, pode-se falar hoje que há certo consenso sobre a importância de se adotar a gestão participativa nas empresas, envolvendo os trabalhadores na gestão mesmo que em níveis muito variados. O discurso da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) assume a gestão participativa como um valor, como se percebe a partir da análise de vários padrões globais de RSE, tais como o Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000, AA 1000 e, no Brasil, os Indicadores Ethos de RSE (Furtado, 2006). E embora o discurso da Qualidade Total (QT) tenha perdido força, em relação à época de sua implantação, suas ferramentas continuam sendo utilizadas, inclusive aquelas que pretendem envolver os trabalhadores na gestão de alguma forma, como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) e os Grupos de Solução de Problemas (GSPs). A Gerdau, por exemplo, que emprega 18,4 mil pessoas, contava com 1128 equipes de CCQs e GSPs em 2005, espalhadas em suas várias unidades no Brasil, Canadá, Estados Unidos e Uruguai (Gerdau, 2005).

Em uma tentativa de sistematização da discussão sobre a gestão participativa, pode-se dividir os autores em dois grandes grupos. O primeiro critica a gestão participativa *em si mesma*, ou seja, os fundamentos ideológicos por trás das práticas de participação e as entende como formas revisitadas de manipulação e dominação dos trabalhadores (Tragtenberg, 1980; Enriquez, 1997; Pagès *et al*, 1987; Coutinho, 2006; Oliveira, 1991; Tuma, 1999, dentre muitos outros). O segundo grupo aponta os limites da gestão participativa e critica a distância entre o discurso empresarial e a prática das organizações, mas entende as tentativas de implantação de uma gestão mais participativa como um avanço em relação ao modo de produção taylorista-fordista, com vantagens para empresas e trabalhadores (Kochan e Osterman, 1994; Heckscher, 1996; Zibas, 1997; Locke, 1999, Carvalho Neto, 2001; Neves, Oliveira e Brandão, 2002; Furtado e Pena, 2006).

Nos últimos anos, no entanto, o tema parece ter perdido espaço na área de administração de empresas. A proposta deste artigo é retomar a discussão sobre a gestão participativa com um novo enfoque, saindo dos posicionamentos dos dois grupos citados anteriormente. Não porque não se considere essas discussões importantes ou pertinentes, mas porque se entende que falta, na abordagem do tema gestão participativa, bem como de outros

temas de Relações de Trabalho (RTs) e Recursos Humanos (RH), uma discussão epistemológica mais aprofundada.

Dessa forma, a proposta é que, primeiro, se deixe um pouco de lado (ainda que para retomar posteriormente) a polêmica sobre a (im)possibilidade de uma “verdadeira” participação dos trabalhadores na empresa capitalista moderna. Mesmo porque tal discussão precisaria ser precedida por longa discussão ontológica sobre o significado de “verdadeira” participação ... E, na mesma linha, que se abra mão da discussão sobre a dicotomia discurso-prática. Não que ela não seja interessante, e nem que se discorde de que, na maioria das vezes, o discurso das empresas fique distante de sua prática. Mas apenas porque se considera que, ainda que o discurso não reflita fielmente as práticas empresariais, o discurso *em si mesmo* já é interessante de se analisar, pois contém significado (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

Em geral, ao se abordar o tema da gestão participativa, opta-se por um nível de análise. Ou se olha apenas para dentro da organização, ou por fazer perguntas mais voltadas para o cenário externo à empresa, seja local, nacional ou mundial, onde se encaixariam as questões trazidas pela reestruturação produtiva.

No primeiro caso, busca-se tentar compreender se os trabalhadores se envolvem ou não na gestão da empresa (porque isso ocorre, ou porque não ocorre); quando ocorre, que formas toma; que papel cada um dos atores (trabalhadores, trabalhadores-gerentes e acionistas) assume nesse processo; que significado a gestão participativa adquire para cada um desses grupos; os fatores internos que levam uma empresa a adotar uma forma de gestão mais ou menos participativa, dentre outras.

No segundo caso, o olhar é de fora para dentro. Em que medida as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas globais influenciam as empresas, levando-as a adotar formas de gestão mais participativa? Ou pelo contrário, o atual cenário levaria a menor participação no interior das empresas? Seria possível imaginar que países mais democráticos tenderiam a ter empresas com formas de gestão mais participativas, e vice-versa? Ambientes mais competitivos levariam as empresas a serem mais ou menos participativas?

Estas formas de abordar a gestão participativa refletem as tradições dos campos de Relações de Trabalho e Recursos Humanos, a primeira com um olhar mais voltado para o cenário macrossociológico e a segunda com uma visão mais micro, ocupando-se dos processos no interior da empresa, como se discutirá no segundo tópico.

O que se propõe com este artigo é enfatizar que essa escolha de enfoque não precisa ser exclusiva. Pelo contrário, entende-se que, ao se abordar temas de relações de trabalho e recursos humanos, como a gestão participativa, vários aspectos precisam ser analisados *ao mesmo tempo*. Olhar para os processos que ocorrem em uma empresa apenas de um ponto de vista – com um enfoque micro *ou* macrossociológico – é optar por uma visão fragmentada do fenômeno.

Com o apoio da teoria institucional, e sobretudo da teoria da estruturação, de Giddens (1989), outras questões em torno do tema da gestão participativa podem ganhar espaço. O discurso da gestão participativa está institucionalizado? E, se está, que forças atuaram para que isso ocorresse? Como os atores sociais e as estruturas se influenciaram, de forma contínua e recursiva, para que isso acontecesse? Que estruturas e atores participaram deste processo? E, ainda, se o discurso empresarial da gestão participativa foi construído com algum nível de intenção, por determinados agentes, que conseqüências premeditadas e impremeditadas sua construção e institucionalização tiveram para as relações de trabalho (e a partir daí, partir para uma comparação entre discurso e prática empresarial ou entre práticas existentes e práticas desejadas).

No próximo tópico, será feito um breve histórico sobre a gestão participativa e as principais críticas que ela vem recebendo. Em seguida, são apresentados os principais pontos

da teoria da estruturação, a partir da obra de Giddens de 1989, visto que foi neste livro que o autor consolidou sua teoria. No terceiro tópico, discute-se a interface entre relações de trabalho e recursos humanos e como a gestão participativa pode ser vista a partir da perspectiva do estruturacionismo. E, por fim, nas considerações finais, apontam-se algumas questões para a retomada do estudo da gestão participativa dentro do enfoque proposto.

1. Gestão Participativa: breve histórico e principais críticas

Em primeiro lugar, é preciso situar a questão da gestão participativa teoricamente. Revisando os artigos apresentados no Enanpad de 1999 a 2006, é possível encontrar trabalhos que versam sobre a gestão participativa nas divisões acadêmicas de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, nas três áreas de Estudos Organizacionais e ainda na área de Administração Pública e Gestão Social. Neste artigo, pretende-se discutir a gestão participativa a partir dos conceitos do campo de Relações de Trabalho e relacioná-los com a teoria da estruturação.

Como aponta Bordenave (1983), a participação em qualquer organização pode atingir graus diferenciados, de acordo com o acesso que seus membros têm ao controle das decisões. O autor constrói uma escala que vai da informação à autogestão, passando pela consulta facultativa, consulta obrigatória, elaboração de propostas, co-gestão e delegação. Mas a revisão da literatura indica que ainda não há consenso em relação ao significado do termo “gestão participativa”.

Segundo Machado e Leite (2002), a administração participativa assumiu formas e significados diferentes em vários países, como a co-gestão alemã, o participacionismo francês, os círculos da qualidade da gestão japonesa e a autogestão. Guimarães, Korosue e Corrêa (2006) chamam a atenção para essa mistura de conceitos, salientando que a autogestão por vezes é abordada como uma tecnologia de gestão, outras como modelo alternativo de gestão. Para os autores, a autogestão não pode ser confundida com a co-gestão ou com a “gestão participativa”. A autogestão é definida por eles como [...] “a propriedade e o controle dos meios de produção pelos trabalhadores, a divisão equitativa dos resultados e o controle do processo de trabalho e da gestão do empreendimento também pelos trabalhadores” (p. 304), enquanto a gestão participativa é vista como “[...] uma estratégia gerencial introduzida pelos gestores de empresas para o aumento da eficiência e eficácia organizacional” (Guimarães, Korosue e Corrêa, 2006, p. 294).

Na França, por exemplo, o tema da participação de empregados nos lucros remonta ao reinado de Luís Felipe, 1818, sugerida pelo Conde de Laborde. Em 1844, um debate na Sociedade de Economia Política questionava se a participação nos lucros seria capaz de evitar as greves. (Tragtenberg, 1980). Ou seja, trata-se neste caso, da introdução de uma tecnologia de gestão introduzida não com vistas ao aumento de eficiência ou eficácia mas com objetivo de antecipar a solução de conflitos.

Embora a questão da participação dos trabalhadores nas empresas tenha despontado praticamente junto com as próprias empresas, o tema ganhou corpo mesmo a partir do surgimento da Escola de Relações Humanas. Desde a Segunda Guerra Mundial, com o fortalecimento dos regimes políticos social-democratas na maioria dos países centrais, foram criados comitês de fábrica conjuntos em locais onde não havia sindicatos, em que representantes dos trabalhadores e gestores debatiam questões relacionadas à produtividade. (Tragtenberg, 1980; Strauss, Gallagher e Fiorito, 1991).

Heckscher (1996) concorda que a gestão participativa entendida como uma tecnologia de gestão implantada pela empresa é anterior à implantação do chamado modelo japonês. Para ele, esse movimento se origina nos anos 1960, com os chamados *job enlargement* e *job enrichment*. Esses dois movimentos, traduzidos como ampliação e enriquecimento do cargo,

direcionavam esforços para tornar o trabalho mais interessante para o trabalhador, aumentando o escopo de funções e agregando mais responsabilidades ao trabalho de cada empregado.

Especialmente a partir da década de 1980, com a propagação do modelo japonês para vários países, inclusive o Brasil, surgem os grupos de soluções de problemas e os grupos semi-autônomos assim como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), grupos de operários formados nos locais de trabalho, paralelos à organização formal, para discutir e propor idéias de soluções de problemas para o processo de trabalho (Heckscher, 1996; Tolfo, Piccinini e Guimarães, 1999).

Locke (1999) lembra que a flexibilidade na organização de trabalho passou a ser um elemento crítico para garantia da competitividade das empresas e que, portanto, formas alternativas de organização, como instrumentos da qualidade total, CCQs e trabalho em equipe surgiram em todas as economias industriais avançadas. Ou seja, vários autores concordam que o novo modo de produção praticamente exigiu que as organizações desenvolvessem políticas de recursos humanos capazes de envolver e comprometer o trabalhador com os objetivos da empresa e induzi-lo a assumir este novo papel, sendo mais participante, mais pró-ativo e exercitando o trabalho em equipe (Ruas e Antunes, 1997; Tolfo, Piccinini e Guimarães, 1999; Lopes e Carvalho Neto, 2003).

Em relação ao discurso sobre a gestão participativa, percebe-se uma mudança ao longo do tempo. Donadone (2002) fez uma interessante retomada da difusão de tecnologias organizacionais associadas à participação dos trabalhadores nas empresas brasileiras, no decorrer das décadas de 1960 a 1980, discutindo como o conceito de participação se modificou ao longo do período. O autor rastreou o tema na imprensa de negócios, sobretudo na revista Exame, e na imprensa sindical, mostrando como a visão empresarial de participação acabou se sobrepondo à visão sindical.

A partir do final da década de 1970, o tema da “participação” era visto de forma positiva, tanto pela imprensa sindical quanto pela imprensa empresarial (Donadone, 2002). Para o movimento sindical, a participação comportava a possibilidade de ampliar o escopo da negociação, ultrapassando os aspectos salariais, e passando a reivindicar questões do cotidiano da fábrica. Várias comissões de fábrica, eleitas pelos trabalhadores e com estabilidade, foram criadas no ABC paulista nessa época (Carvalho Neto, 2001). Do lado empresarial, surgem os primeiros exemplos de empresários interessados em ter comissões de representantes eleitos pelos trabalhadores nas empresas, com o objetivo de resolver problemas no interior das organizações, antes que gerassem possíveis movimentos grevistas. (Donadone, 2002). Ou seja, nessa época, parece que o maior objetivo era a antecipação de conflitos e não o aumento de produtividade.

A partir de meados da década de 1980, no entanto, com a introdução do chamado modelo japonês, há uma ruptura entre a visão empresarial e a sindical no Brasil. Na visão gerencial, o tema “participação” ganha relevância, associado a uma forma de descentralizar as decisões da empresa, tornando-as mais ágeis, o que aumentaria a flexibilidade e produtividade. A partir daí, a imprensa sindical passa a se opor ao conceito de participação (Donadone, 2002). Pode-se dizer que, neste momento, para as empresas, assumir o discurso da gestão participativa e, na medida do possível, implantar algumas práticas neste sentido, participativa é uma ação voltada tanto para a busca de mais produtividade quanto para o aumento de legitimidade da organização.

Isso fica mais claro quando se constata que hoje o discurso sobre gestão participativa é adotado também pelo movimento empresarial da Responsabilidade Social, apoiado por organismos multilaterais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização pela Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). No Brasil, pode-se dizer que o Instituto Ethos, que congrega mais de mil empresas (Ethos, 2006), representa esse

discurso, de origem social-democrata, fundado nas convenções internacionais de direitos humanos e do trabalho. O Instituto entende que as empresas devem desenvolver práticas para envolver os empregados na solução de seus problemas, disponibilizar informações financeiras aos empregados e treiná-los para entendê-las. A empresa socialmente responsável deve também manter representantes dos trabalhadores em comitês de gestão ou formados para definir questões estratégicas (Furtado e Pena, 2006).

A participação dos trabalhadores na gestão das organizações vem sofrendo diversas críticas ao longo do tempo, que se acentuaram com a difusão do modelo japonês. Tragtenberg (1980) analisou os sistemas de participação em vários países. Segundo ele, as decisões mais importantes são definidas pelos representantes dos acionistas e um só representante dos trabalhadores na diretoria não consegue ter a mínima influência sobre isso. Pagès *et al.* (1987) consideram que a empresa cria uma impressão nos trabalhadores de que eles são parte da empresa, e que têm voz, mas na realidade as “regras do jogo” já estão traçadas e eles não têm a menor influência sobre as decisões estratégicas.

Oliveira (1991) também critica a implantação de programas participativos na empresa como os CCQs e Qualidade de Vida no Trabalho, alegando que todos esses programas, introduzidos pela gerência, negavam a possibilidade do trabalhador de participar das decisões da empresa. Coutinho (2006) entende que um dos objetivos da gestão participativa seria conformar esse novo perfil de trabalhador, substituindo o controle coercitivo dos trabalhadores por formas – aparentemente – mais democráticas de relações de trabalho.

Outra forte crítica à introdução da gestão participativa nas empresas diz respeito às suas conseqüências para as relações sindicais. Em geral, há consenso de que, embora possam coexistir, os movimentos das empresas em direção ao maior envolvimento dos empregados na gestão contribui para a desmobilização sindical. (Heckscher, 1996; Zibas, 1997; Tuma 1999). Mas, para vários autores isso ocorre primordialmente, porque, enquanto os sindicatos ainda funcionam na lógica taylorista, em que a linha divisória entre trabalhadores e gerentes é muito bem definida, no *gerencialismo* essa separação das funções e papéis dos que executam e dos que gerenciam se torna bem mais tênue (Heckscher, 1996; Locke, 1999; Piore, 1991).

Tuma (1999) concorda que pouco se fala sobre os equívocos estratégicos da própria atuação sindical. Além disso, alguns autores lembram que as práticas implantadas para envolver os trabalhadores exigiram muito esforço das empresas para serem explicadas apenas por um desejo de minimizar o poder dos sindicatos, principalmente porque os sindicatos tinham perdido um grande número de membros e já não tinham tanto poder assim desde a crise do fordismo. (Heckscher, 1996; Chaison e Rose, 1991; Freyssinet, 1999; Galvão e Trindade, 1999; Carvalho Neto, 2001).

Outros autores acreditam que, apesar de seus limites, a gestão participativa traz ganhos também aos trabalhadores. Kochan e Osterman (1994), que também analisaram o sistema alemão, tem uma visão diferente da de Tragtenberg (1980). Para eles, a prática dos conselhos oferece a possibilidade de influenciar nas decisões antes delas serem tomadas, o que é muito difícil no processo de negociação coletiva tradicional entre sindicatos e empresas. Heckscher (1996) concorda que as propostas mais ousadas esbarram em decisões que continuam sendo prerrogativas dos gerentes, mas, segundo ele, os programas de cooperação no chão de fábrica aos poucos vão abrangendo relações com chefes, normas e questões mais significativas, eventualmente gerando ganhos considerados importantes pelos trabalhadores. Zibas (1997), acredita que os ganhos para os trabalhadores nesse processo se dão na área de realização pessoal, estímulo à criatividade e auto-estima, dentre outros. Pegler (2004), a partir de pesquisa nas operações brasileiras de produção de eletrodomésticos, a partir dos anos 1990, constatou que os canais de informação melhoraram, permitindo mais participação.

Em seguida, serão apresentados os principais pontos da teoria da estruturação, para que se compreenda como ela pode auxiliar na discussão sobre Relações de Trabalho, Recursos Humanos e gestão participativa.

2. Principais pontos da Teoria da Estruturação

O neologismo “estruturação”, cunhado por Giddens, diferentemente do conceito de estruturalismo, não pressupõe a supremacia da estrutura sobre o indivíduo. Com efeito, o novo vocábulo é formado exatamente pela superposição dos conceitos de estrutura e ação. Embora ele admita que a sociedade não é criação de sujeitos individuais, Giddens se distancia da sociologia estrutural e propõe a dualidade da estrutura em contraposição ao dualismo indivíduo-estrutura, que marca a teoria social. Nesta visão, estrutura e agente interagem continuamente, em um processo recursivo, sem que nenhum dos dois seja, necessariamente, o principal indutor de mudanças ou permanências. A partir daí, ele define estruturação como as “relações sociais ao longo do tempo e do espaço, em virtude da dualidade da estrutura” (Giddens, 1989, p. 303).

A teoria da estruturação pode ser usada de uma forma bem abrangente e em vários campos do conhecimento. O seu foco é compreender a “agência” humana e as instituições sociais. A noção de agência está relacionada à noção de poder, pois reforça o sentido de ter capacidade para fazer algo, o poder que as pessoas têm de realizar alguma coisa, independente de sua intenção inicial, um conceito relevante na teoria do autor.

Giddens (1989) entende a realidade como sendo socialmente construída (Berger e Luckmann, 1973) e percebe a ação humana como um fluxo contínuo de conduta. Para explicá-la, ele lança mão do conceito de “cognoscitividade”, ou seja, aquilo que “os atores sabem (crêem) acerca das circunstâncias de sua ação e da de outros, apoiados na produção e reprodução dessa ação, incluindo tanto o conhecimento tácito quanto o discursivamente disponível.” (1989, p. 301). É importante chamar a atenção para o fato de que a capacidade humana de refletir sobre aquilo que conhece está diretamente ligada à ordenação recursiva das práticas sociais, como um monitoramento contínuo da vida social. O ser humano age em função de intenções e motivos e tem condições de discursar sobre seus motivos, ainda que mentindo ou dissimulando.

A “estrutura”, para Giddens (1989), se caracteriza como um conjunto de regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução dos sistemas sociais, sendo que as regras podem conter elementos normativos e códigos de significação, e os recursos podem ser impositivos, relacionados à atividade dos agentes humanos, e alocativos, derivados do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material.

As regras como códigos de significação podem ser vistas como guia da conduta humana. As pessoas têm um conhecimento de como devem prosseguir na vida humana, o que devem fazer, sem que para isso tenham que parar o tempo todo para pensar e analisar o que fazer. Para Giddens (1989), “a consciência dessas regras sociais, expressa sobretudo na consciência prática, é o próprio âmago daquela “cognoscitividade” que caracteriza especificamente os agentes humanos.” (p.17). O jogo da vida é um jogo conhecido por seus jogadores. Isso não significa que as pessoas tenham um conhecimento total sobre todas as situações que aparecerem à sua frente, mas que têm uma “capacidade genérica de reagir a uma gama indeterminada de circunstâncias sociais e de influenciá-las” (p.17).

Ou seja, no pensamento do sociólogo, a estrutura não é algo rígido, imutável. Ele chega a chamar a estrutura de “ordem virtual”, alegando que “os sistemas sociais, como práticas sociais reproduzidas, não têm “estruturas”, mas antes exibem “propriedades estruturais”. A “estrutura existe *somente como traços de memória*, a base orgânica da cognoscitividade humana, e como exemplificada na ação.” (1989, p. 303, grifo nosso).

As propriedades estruturais podem ser vistas como aquelas “características estruturadas de sistemas sociais, sobretudo as institucionalizadas, estendendo-se *ao longo do tempo e do espaço*.” (1989, p. 304, grifo nosso). Mas, por outro lado, “as propriedades estruturais de sistemas sociais *não existem fora de sua ação, mas estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução*.” (1989, p. 303) (grifos nossos.) Aquelas propriedades estruturais que estão mais enraizadas nos sistemas sociais são chamadas de princípios estruturais e, dentre estes, aqueles que possuem maior extensão espaço-temporal, são vistas como instituições.

Segundo a teoria da estruturação, as atividades cotidianas de indivíduos e grupos de indivíduos contribuem para a produção e reprodução das práticas e das relações sociais e também do sistema social, entendido como essas relações padronizadas ao longo do tempo-espaço. Ou seja, aquilo que as pessoas fazem em seu dia-a-dia, na escola, no trabalho, na vida social, *ao mesmo tempo incorporam e reproduzem instituições maiores, nacionais, globais*.

Esse é um ponto importante para se entender como a teoria da estruturação pode ser utilizada para compreender os fenômenos sociais e organizacionais, como as relações de trabalho e as práticas de Recursos Humanos. Se a ação dos indivíduos ao mesmo tempo em que é produto do capitalismo, contribui para a perpetuação desse modelo econômico e social, em um ciclo contínuo, como exemplifica o autor, como compreender determinadas práticas sociais? Até que ponto inovações de gestão que ocorrem no interior da empresa são resultado de mudanças ocorridas nas instituições? Ou é possível pensar que ocorra exatamente o contrário?

E, se não se trata nem de uma coisa nem outra, pois ambos os níveis se influenciam mutuamente, em uma lógica recursiva, como propõe Giddens (1989) cabe ao pesquisador compreender de que forma isso se dá. Neste sentido, propõe-se uma visão estruturacionista das relações entre empregados e empregadores, *re-unindo* os campos de Relações de Trabalho e Recursos Humanos, como se verá a seguir. Nessa perspectiva é que se entende que a gestão participativa deva ser analisada, compreendendo essa lógica recursiva, ou seja, que forças atuam para a construção de um modo diferente de gestão, lançando mão da teoria da estruturação para jogar luz, simultaneamente, sobre agentes humanos e estrutura.

3. Relações de Trabalho, Recursos Humanos e a Gestão Participativa sob a ótica da Teoria da Estruturação

Kaufman (2002) é reconhecido como o grande historiador de relações industriais/relações de trabalho e gestão de recursos humanos nos Estados Unidos. Segundo o autor, embora as áreas de Relações de Trabalho e Recursos Humanos hoje sejam consideradas campos distintos, o nascimento de ambos se deu simultaneamente, nos EUA, no final da década de 1910, popularizando-se durante a Primeira Guerra Mundial. Nessa época, havia muitos termos para designar o mesmo campo, tanto na academia como área dentro das empresas: administração de pessoal, relações de emprego, relações de trabalho, relações industriais, gestão de pessoal e assim por diante. Por volta de 1920, o termo Relações Industriais foi aceito como um guarda-chuva que abrangia todos os aspectos do trabalho, incluindo as questões que afetassem empregados e empregadores; práticas de organizações de trabalhadores e empregadores e todas as relações de emprego, independente de haver ou não sindicatos envolvidos (Kaufman, 2002).

No entanto, de acordo com Kaufman (2002), a partir da década de 1960, e atingindo o auge em 1980, a área de administração de pessoal passa a ser chamada gestão de RH e assume uma concepção mais ampla, de coordenação das diversas atividades. Enquanto isso, o campo de Relações Industriais torna-se mais estreito, pois reduz o escopo original que englobava todos os aspectos do trabalho para se restringir ao estudo do sindicalismo e negociações

coletivas. Ou seja, enquanto administração de pessoal, enquanto termo e concepção “encolheu”, dando lugar a uma concepção mais ampla, nomeado gestão de RH, as Relações de Trabalho, outro sub-campo, “engoliu” Relações Industriais, que era mais amplo (Kaufman, 2002).

No Brasil, vários autores concordavam, no final da década de 1980 e início da década de 1990, que o campo das Relações de Trabalho era bem abrangente, compreendendo as dimensões *macro*, *meso* e *micro* das relações que se estabelecem entre empregados e empregadores (Fischer, 1987; Fleury, 1989; Siqueira, 1991). Assim, o termo Relações de Trabalho, se equivaleria no Brasil ao termo Relações Industriais, tal como tinha sido utilizado nos EUA entre 1920 e 1960. Nessa perspectiva, as Relações de Trabalho compreendiam tanto a gestão de RH, reforçada como sub-campo de RTs, quanto as relações trabalhistas, ou seja, as relações das empresas com os sindicatos.

Segundo revisão empreendida por Melo e Carvalho Neto (1998) a dimensão *macro* reuniria as condicionantes histórico-culturais da formação da classe trabalhadora, a organização corporativa e sindical, a realidade do mercado de trabalho em um determinado momento, e o papel do Estado na regulação e mediação de conflitos entre empregados e empregadores. A dimensão *meso* explicaria a relação entre empregados e empregadores localizada em uma determinada região geográfica, cidade ou estado e que, além das influências externas comuns em todo país, podem ter especificidades relacionadas com o contexto local. E a dimensão *micro* abrangeria as relações que ocorrem no interior da empresa, entre os trabalhadores e os empregadores. Ou seja, as práticas tradicionais de RH. Melo e Carvalho Neto (1998) localizaram nesta dimensão os processos de regulação de conflitos, como as relações das empresas com os sindicatos e as práticas de RH voltadas para a antecipação de conflitos, como pesquisas de opinião com os empregados, políticas de comunicação mais abertas e a gestão participativa.

Na prática, no entanto, apesar dos esforços de pesquisadores para reforçar o caráter abrangente de RTs e manter RH como um sub-campo do primeiro, o Brasil (mais uma vez) refletiu o que ocorria nos EUA, com RH adquirindo força e voltando-se exclusivamente para as questões do interior das empresas e deixando os tópicos relacionados aos sindicatos de trabalhadores e negociação coletiva para o campo de Relações de Trabalho. No entanto, com o enfraquecimento dos sindicatos, que no Brasil se deu mais tardiamente do que em outros países, no início da década de 1990, o tema da negociação coletiva saiu um pouco da pauta de RTs, e a maior discussão ficou por conta da chamada precarização das relações de trabalho, advindas da implantação de novos modelos produtivos.

Atualmente, percebe-se que, mesmo quando elegem o mesmo objeto de estudo, como a adoção de novas práticas de gestão de RH pelas empresas, cada campo o faz com um olhar muito diferente. Enquanto RTs adota uma linha crítica, apontando os prejuízos materiais e subjetivos para os trabalhadores, RH assume uma visão mais prescritiva, esforçando-se por contribuir com ferramentas e modelos que visem aprimorar as relações entre empregados e empregadores, com vistas a garantir melhor produtividade e lucratividade.

Em relação ao debate sobre a supremacia da agência ou da estrutura, essa discussão não é explicitada no campo de RH. Mas uma leitura da maioria dos autores americanos revela a crença de que as empresas, como atores coletivos têm poder para definir as relações de trabalho, de forma quase independente em relação ao contexto externo. Nessa linha, surgiram vários modelos de RH que são divulgados para o resto do mundo com apoio das consultorias da área (Gooderham *et al.*, 2004).

Já no campo das Relações de Trabalho, nos EUA, foram desenvolvidos dois modelos de Sistemas de Relações Industriais (SRIs), segundo a terminologia utilizada na época, que se opõem claramente, um apontando para a supremacia da estrutura, outro da agência. No modelo desenvolvido por Dunlop (1993), a estrutura tem mais importância: a negociação

coletiva, instituída, é o mecanismo que permite um relativo equilíbrio de forças entre o capital e trabalho. Na visão desse autor, o sistema é formado por três grandes grupos de atores sociais: a organização de trabalhadores e seus representantes, a organização dos dirigentes das empresas e seus representantes e as instituições públicas ou privadas que suportam os dois atores nessa mediação. Nesse esquema, o ambiente externo, entendido tanto como o contexto tecnológico e econômico como o poder dos atores sociais, que varia em função do momento, tem papel decisivo na construção das regras que regulam as relações entre capital-trabalho, sendo que a negociação coletiva é a principal delas. Assim, o SRI, para Dunlop, “[...] está numa situação de dependência *vis a vis* o ambiente externo, devendo “resolver” os problemas impostos pelos contextos externos.” (Carvalho Neto, 1999. p. 13).

No segundo modelo, elaborado por Kochan, Katz e Mckersie (1986), a agência é mais forte do que a estrutura. O sistema é composto também por três elementos: as escolhas estratégicas feitas pela gerência, pelos trabalhadores e pelo governo; as estruturas da negociação coletiva; e a divisão técnica do trabalho. No entanto, na visão desses autores, fica claro que as escolhas estratégicas dos atores que têm maior poder de decisão são o elemento que mais influi no SRI, sejam líderes empresariais, sindicais ou do governo,

Mas, como lembram Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelate (2005), as propriedades estruturais tanto podem restringir como facilitar a ação humana, e portanto, a mudança social:

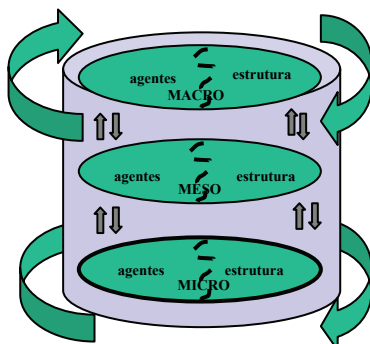
“[...] os princípios da teoria da estruturação sugerem que, ao invés de serem entendidas como focos de determinação, as instituições devem ser vislumbradas como condição para a manifestação de estruturas sociais e da capacidade de agência; ou de reprodução e recriação das estruturas, ao mesmo tempo que indivíduos se expressam e se constituem como atores sociais. Isso se condição for entendida como ocasião e oportunidade, possuindo concomitantemente sentido positivo e negativo de potencialidade e restrição.” (p. 25)

Para se entender o tema da gestão participativa, é preciso então, pensá-lo dentro de uma lógica de relações de trabalho em que agente e estrutura são vistos em uma contínua interação. Ou seja, saindo da polêmica Dunlop-Kochan que marcou o campo (Carvalho Neto, 1999), justamente em função da discussão sobre a supremacia de um pólo sobre o outro (agência ou estrutura), e também da lógica de modelos de RH supostamente universais, propõe-se uma visão estruturacionista das relações de trabalho/ gestão de recursos humanos.

Nesta perspectiva, concebe-se o sistema de relações de trabalho como fruto das escolhas estratégicas dos atores, sim, mas, compreendendo que essas escolhas são feitas não de forma aleatória, mas baseadas em propriedades estruturais do sistema, e que, ao mesmo tempo, essas escolhas contribuem para a reprodução dessas propriedades estruturais e para a mudança das propriedades estruturais, ao longo do tempo e do espaço.

A figura 1, abaixo, mostra a utilização do conceito de recursividade entre agência e estrutura aplicada aos níveis micro, meso e macro de Relações de Trabalho.

Figura 1: Aplicação da Teoria da Estruturação ao campo de Relações de Trabalho e RH



Fonte: Elaborado pela autora, a partir da teoria da estruturação, de Giddens (1989)

Para Giddens (1989), a diferença entre propriedades estruturais e estruturas reside na maior “solidez”, ainda que virtual, dessas últimas. Quanto maior o nível de institucionalização, mais se pode falar em estruturas. Estruturas são entendidas como aquelas propriedades do sistema mais duradouras ao longo do tempo e do espaço, institucionalizadas. Além disso, é importante destacar que atores aqui estão sendo entendidos tanto como atores coletivos como atores individuais, que interagem entre si e com a estrutura (Giddens, 1989). Portanto, ao se aplicar a teoria da estruturação às relações de trabalho, é preciso elucidar primeiro quais são as estruturas e quais são os agentes, em cada nível de análise. Em alguns casos, o que é visto como estruturas em um nível pode ser visto como agente em outro. Organismos internacionais, por exemplo, estão institucionalizados e conformam uma determinada ordem mundial, mas ao mesmo tempo, são agentes dentro dessa ordem, seguindo-a e modificando-a ao longo do tempo. A “existência” de sindicatos e a exigência legal de negociações coletivas, no Brasil, por exemplo, são propriedades estruturais da sociedade brasileira, que tanto limitam quanto permitem a ação de empresas e sindicatos. Mas tanto empresas como sindicatos são também agentes que interagem com essa estrutura, assim como empregados e empregadores, vistos como atores coletivos ou individuais. Por outro lado, pode-se dizer que, em alguns países europeus, “discutir questões estratégicas com os empregados, via conselhos ou sindicatos” é uma propriedade estrutural daqueles países, que, novamente, permitem e constroem a ação de todos os atores individuais e coletivos envolvidos (empresas, sindicatos, governo, executivos, legisladores, líderes sindicais, etc).

Considerações finais

Para Giddens (1989), a intencionalidade do agente é uma característica da agência, mas não explica totalmente o resultado de uma ação. Se um indivíduo tenciona algo e como resultado de sua intenção inicial acaba gerando algo diferente daquilo que pretendia, mesmo assim ele é agente em relação a esse resultado não-desejado, ou não-pretendido.

Este conceito permite levantar algumas perguntas, que até hoje receberam pouca atenção no estudo do tema da gestão participativa. Quais eram as “intenções iniciais” dos gerentes das empresas que importaram o modelo japonês, ao implantar ferramentas de gestão participativa? E qual terá sido o resultado dessa ação hoje? Supondo-se que a idéia fosse apenas permitir um envolvimento mínimo dos trabalhadores, com o objetivo exclusivo de obter melhorias do sistema de produção, será que os trabalhadores agiram exatamente dentro do esperado? Ou, a partir da experiência adquirida nos CCQs, depois de sentir o gosto da “participação mínima” teriam pressionado por mais participação?

O que houve com aquelas empresas que saíram implantando práticas de gestão participativa porque “todo mundo estava implantando”, em um claro processo de isomorfismo mimético? O resultado desejado talvez fosse a legitimação perante um conjunto de empresas pertencentes a um mesmo campo organizacional, mas o que de fato aconteceu?

Essas são apenas questões, a serem mais bem discutidas e pesquisadas empiricamente. Mas ainda no plano teórico, é possível dizer que, de um jeito ou de outro, aqueles gerentes foram agentes em relação ao resultado gerado. Diante dessas indagações, propõe-se uma agenda de pesquisa para o debate da gestão participativa com uma discussão teórica mais aprofundada que possa orientar metodologicamente novas pesquisas empíricas sobre o tema. Por exemplo, várias questões propostas pelo Ethos, um instituto *empresarial*, são mais avançadas em relação à gestão participativa do que o próprio discurso sindical. E não se trata de propostas que excluem o sindicato, pelo contrário, todo o discurso oficial da RSE no que diz respeito ao relacionamento com os trabalhadores passa pela inclusão dos sindicatos, pelo fortalecimento da negociação coletiva (Carvalho Neto e Furtado, 2007). Por quê isso se dá

desta forma? Quem é o Ethos? O Ethos é formado por pessoas, líderes empresariais, com determinada visão de mundo que se reflete em uma determinada visão sobre as relações de trabalho. E em que propriedades estruturais o Ethos, como conjunto de atores individuais e como ator coletivo, se apóia para produzir / reproduzir seu discurso? E os sindicatos, da mesma forma, em que propriedades estruturais estão se apoiando e de que forma estão (se estão, e em que medida) modificando-as?

As mesmas perguntas podem ser feitas para o nível micro das relações de trabalho, onde se localizam as relações internas em cada empresa. Várias empresas subscrevem o discurso do Ethos e tentam implantar práticas de gestão participativa, ainda que em níveis muito variados. Deixando de lado, por ora, como já explicitado anteriormente, a discussão sobre o que ocorre no dia-a-dia, de qualquer forma é interessante perguntar: por quê? Por que atualmente as empresas estão preocupadas em serem conhecidas / reconhecidas por serem “boas para trabalhar”, darem mais autonomia, liberdade, e participação aos seus trabalhadores? Mesmo que seja só discurso, porque este discurso, e não outro? Novamente, em que propriedades estruturais os dirigentes dessas empresas estão se apoiando para produzir /reproduzir este discurso e em que medida, com sua ação, modificam essas mesmas propriedades?

Como ressalta Giddens (1989), as estruturas são estruturadas ao longo do tempo e do espaço. Por isso, é importante abarcar essas duas dimensões, o tempo e o espaço. As propriedades estruturais do sistema social sueco são diferentes das do Brasil, embora possam ter se assemelhado mais com a globalização. Por isso, algumas propostas do Instituto Ethos, especialmente aquelas ligadas à transparência de informações e gestão participativa podem ser consideradas muito avançadas para o Brasil, e nem entrar na pauta dos sindicatos, enquanto em vários países europeus, trata-se de assunto “velho”, institucionalizado nas relações de trabalho.

Mas também é preciso levar em conta a dimensão tempo. Será que as propriedades estruturais de 28 anos atrás, quando Pagés *et al* (1987) cunharam o termo *empresa hipermoderna*, para descrever as empresas que adotaram formas de mediação e prevenção de conflitos sofisticadas, modificando os sistemas de controle e permitindo uma autonomia controlada, são as mesmas de hoje? Em 1979, quando da primeira edição d’O Poder das Organizações, nem tanto se falava sobre o modelo japonês e aquela gestão participativa, dos CCQs e dos GSPs, mas outras ferramentas já eram utilizadas com o mesmo propósito. Segundo os autores, para dar a “impressão de participação” e antecipar conflitos, a empresa de fato ouvia freqüentemente os empregados, e acabava mudando constantemente suas regras, para atender aos desejos dos trabalhadores, uma vez que era preferível fazer alguns ajustes nas regras a tê-las desrespeitadas.

De lá para cá, as estruturas mais sólidas provavelmente permaneceram, aquelas mais arraigadas, mais estruturadas ao longo do tempo-espaço. Mas com certeza muita coisa – que poderia parecer imutável para quem estava “lá” – mudou. Os primeiros gerentes *hipermodernos* e os primeiros trabalhadores *hipermodernos*, muito provavelmente já se aposentaram. Quem são os novos indivíduos que estão hoje nas empresas? Como se dá sua conduta humana, como estão reproduzindo e reconstruindo as propriedades estruturais nas quais se apóiam? Como o trabalhador, o trabalhador-gerente e o acionista de hoje, cuja socialização secundária (Berger e Luckmann, 1973), já se deu em uma empresa estruturada *hipermodernamente*, para continuar na terminologia *pagéstiana*, percebe a gestão participativa? Ampliando o olhar, como se comporta hoje o jovem trabalhador na empresa, que freqüentou uma escola que permite maior participação (na rede pública, em alguns casos, até vota nos dirigentes), que não conheceu a ditadura aqui nem o muro acolá; que elegeu um ex-operário para Presidente da República? E como tudo isso se relaciona com a gestão participativa na empresa privada, se é que se relaciona?

São várias indagações, dentro de um tema específico, como a gestão participativa, cujas respostas podem passar pela compreensão da relação recursiva e contínua entre agência e estrutura. Em resumo, o que se sugere é que a compreensão da gestão participativa não se dê apenas em um dos níveis (micro ou macro) e nem de um só ponto de vista (imposta pela estrutura ou fruto da escolha estratégica dos agentes). É preciso compreender tanto a dinâmica das organizações quanto o contexto macro, para que se perceba como estes três níveis estão se interrelacionando e criando/reproduzindo propriedades estruturais do sistema social.

Referências

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Vozes. Petrópolis, 1973. 13ª edição. P. 5-247

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 81p.il.

CARVALHO NETO, Antonio e FURTADO, Raquel. **A interface entre a Responsabilidade Social Empresarial, as Relações de Trabalho e a Gestão de Pessoas: tão novas e tão velhas questões**. In: I ENGPR, 2007, Natal, Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CARVALHO NETO, Antonio. **As negociações coletivas como expressão das relações de trabalho: estudo do caso brasileiro de 1992 a 1998**. Tese (doutorado). Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Julho de 1999.

CARVALHO NETO, Antonio. **Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio** - Estudo em Quatro Setores Dinâmicos da Economia Brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001

CHAISSON, Gary N. e ROSE, Joseph B. **The Macrodeterminants of Union Growth and Decline**. In: STRAUSS, George; GALLAGHER, Daniel G. e FIORITO, Jack (orgs.) The state of the unions. Madison: IRRA - Industrial Relations Research Association Series, 1991.

COUTINHO, Maria Chalfin. Novos Modelos Organizacionais: Paradoxos e Contradições entre e Discurso e Prática. Dialética da Exclusão / Inclusão em uma Organização Industrial. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2006

DONADONE, Julio César. A Apropriação e Recontextualização de Práticas Organizacionais. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.

DUNLOP, John T. **Industrial Relations Systems**. Boston: Harvard Business School Press, Revised Edition, 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, jan/mar, 1997, pp. 18-29.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2006.

FISCHER, Rosa Maria. **"Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos.** In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. Processo e Relações do Trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban). São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza L. **O Simbólico nas Relações de Trabalho.** In: Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FREYSSINET, Jacques. **Mudanças tecnológicas e relações profissionais:** experiências sindicais na Europa Ocidental. In: DIEESE. Emprego e Desenvolvimento Tecnológico: Brasil e Contexto Internacional. Campinas: CESIT, 1999

FURTADO, Raquel. **Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno:** a Percepção dos Empregados da Promon. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração Belo Horizonte, 2006

FURTADO, Raquel e PENA, Roberto Patrus Mundim. **Empregados-acionistas: a Visão de Quem Trabalha na Promon sobre as Práticas de Gestão Participativa da Empresa.** In: ENANPAD, XXX, 2006, Salvador, Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GERDAU, 2005. Pessoas. **Relatório Gerdau 2005.** < http://www.gerdau.com.br/relatoriogerdau/2005/port/pdf/rs_pessoas.pdf > Acessado em 7/9/2007

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 1989

GUIMARÃES, Valeska N., KOROSUE, Aline e CORRÊA, Fernanda Z. M.. Empreendimentos auto-geridos em Santa Catarina: uma alternativa democrática à produção. In: PICCININI, Valmiria, HOLZMAN, Lorena, KOVÁCS, Ilona e GUIMARÃES, Valeska N. (orgs). O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea - persistências e inovações. UFRGS. Editora. Porto Alegre, 2006

HECKSCHER, Charles C. **The new unionism:** employee involvement in the changing corporation. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996.

JUNQUILHO, Gelson S. **Ação Gerencial na Administração Pública: a re/produção de "raízes" brasileiras.** Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG. Cepead

KAUFMAN, Bruce E. The role of economics and industrial relations in the development of the field of personnel/ human resource management. In: **Management Decision**; 2002; 40; 10; ABI/ INFORM Global. p. 962-979

KOCHAN, Thomas A. e OSTERMAN, Paul. **The Mutual Gains Enterprise.** Forging a winning partnership among labor, management and government. Harvard Business School Press. Boston, EUA. 1994

KOCHAN, Thomas A.; KATZ, Harry C. e McKERSIE, Robert B. **The Transformation of American Industrial Relations**. New York: Basic Books, 1986.

LOCKE, Richard M. **O futuro das relações de trabalho e de emprego**. In: CASTRO, Antonio Barros et al. O Futuro da Indústria no Brasil e no Mundo. Os desafios do século XXI. Campus. Rio de Janeiro, 1999.

LOPES, Flávia e CARVALHO NETO, Antonio. **A flexibilização da remuneração na visão de trabalhadores e empresários: um estudo de caso em instituições privadas de ensino superior**. Revista Ciências Sociais Unisinos. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. v. 39, n. 162, p. 175-192, jan./jun. 2003

MACHADO, Luis Sergio Farias e LEITE, Francisco Tarciso. **Gestão participativa nas cooperativas agropecuárias do estado do Ceará** - In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador, Bahia. Anais ...

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. e CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. **RAC Edição Especial**. 2005

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. e FERNANDES, Bruno H. R. Cognição e Institucionalização na Dinâmica da Mudança em Organizações. In: RODRIGUES, Suzana B. e CUNHA, Miguel P. (orgs). **Novas Perspectivas na Administração de Empresas** (Uma Coletânea Luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000.

MELO, Marlene Catarina de O. Lopes. CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual**. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET, 1998. Coleção ABET - Mercado de Trabalho, v. 9, p. 19-34.

NEVES, Magda de Almeida, OLIVEIRA, André Mourthé e BRANDÃO, Nágela Aparecida. **A complexa montagem de um veículo: A Mercedes-Bens em Juiz de Fora**. (p. 139-172). In: NABUCO, Maria Regina, NEVES, Magda de Almeida e CARVALHO NETO, Antonio. (Orgs.). Indústria Automobilística. A nova geografia do setor produtivo. Data?

OLIVEIRA, Graziela. **Democratização nas relações de trabalho na empresa**. Revista de Administração de Empresas. RAE . São Paulo. outubro/dezembro 1991

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PEGLER, Lee. **Cooperativas e empreendimento privado - a aplicação da GRH em diferentes "mundos do trabalho" - uma comparação brasileira**. In: Revista Ciências Sociais Unisinos. Número Temático: Trabalho e Sociedade Solidária. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Número 164. Volume 40. Janeiro/Junho 2004

PIORE, Michael J. **The Future of Unions**. In: STRAUSS, George, GALLAGHER, Daniel G. e FIORITO, Jack (editors). The State of the Unions. Industrial Relations Research Association. EUA, 1991

REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T (Orgs. Ed. Brasileira). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. v.1

RUAS, Roberto e ANTUNES, Elaine. **Estruturação, programas de qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do "comprometimento"**. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (orgs). Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997

SIQUEIRA, Moema M. **Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem**. Tese de professora titular. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1991.

STRAUSS, George, GALLAGHER, Daniel G. e FIORITO, Jack (editors). **The State of the Unions**. Industrial Relations Research Association. EUA, 1991

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina e GUIMARÃES, Valeska Nahas Guimarães. **Trabalho, Inovação e Participação: Um Estudo Multicase em Empresas do Setor Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul**. In: XXIII Encontro da ANPAD, Setembro de 1999, Foz do Iguaçu. Anais

TRATENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999

ZIBAS, Dagmar M.L. **O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa**. In CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (orgs). Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997