

# GESTÃO PARTICIPATIVA NA PERSPECTIVA DE GERENTES E TRABALHADORES: ESTUDO COMPARATIVO

**Antônia Egídia de Souza**

Universidade Federal de Santa Catarina - Curso de Pós-Graduação em Administração -  
Campus Universitário - Trindade - Cx. Postal 476 CEP 88040-900 - Florianópolis - SC

**Valeska Nahas Guimarães**

Universidade Federal de Santa Catarina - Curso de Pós-Graduação em Administração -  
Campus Universitário - Trindade - Cx. Postal 476 CEP 88040-900 - Florianópolis - SC

## **Abstract**

*The search for competition, quality and production requires great changes in the form of administration from the companies. Among the essential changes are the organizational and technological innovations, which depend on new working relations, including as a basic operational requirement, the worker participation. Some questions, however, are still hazy: In what part of the process exactly does the worker take part? Is it in the management or in the profits? What are the kinds of participation effected by the company? What is requested from the workers to cope with the participatory management in the real world conjunction? These doubts lead to the outline of a comparative study about the participatory management related to the managers and also to the workers in three companies of the plastic sector in the state of Santa Catarina. The research is situated in the work organization area and analysis is based on qualitative approaches.*

## **Sub-área: Modelos de Organização do Trabalho**

**Uniterms:** *management, participation, workers.*

## **Introdução**

A globalização motiva, na economia mundial, o fenômeno da reestruturação das forças produtivas, trazendo em seu cerne a discussão a propósito da inadequação dos princípios tayloristas/fordistas às mudanças no ambiente econômico contemporâneo, e irradiando novas expressões na literatura sobre administração moderna como flexibilidade, inovabilidade, multifuncionalidade, qualidade total e gestão participativa.

Em âmbito nacional, a quase totalidade das empresas tem incorporado inovações tecnológicas e/ou organizacionais como o modelo japonês de produção enxuta, o Controle da Qualidade Total ou a Reengenharia, a fim de adaptarem-se à nova conformação da competitividade internacional. Essas novas estratégias de gestão requerem não só mudanças técnicas, mas mudanças de comportamentos e valores. Tais transformações produzem impactos sobre a estrutura de emprego quer no perfil do trabalhador quer nos padrões de gestão da força de trabalho.

Nesse quadro da atual conjuntura organizacional, a bandeira da gestão participativa tem sido levantada, por estudiosos do assunto, como uma das estratégias contra a competição globalizada. Sabemos que a administração participativa, assim como é vista na teoria,

apresenta-se muito lógica e justa. O dilema é colocá-la em prática. A tarefa requer mudanças culturais. Desta forma, o problema em questão é saber quais as dimensões da gestão participativa. O trabalhador participa em quê? Na gestão? Nas decisões? Nos lucros? Quais os tipos de participação praticados pelas empresas? Quais as exigências requeridas aos trabalhadores na gestão participativa? Diante dessas questões, nas quais se evidenciam o caráter dual e contraditório da participação dos trabalhadores nas decisões das empresas, surgiu o interesse em pesquisar através de um estudo comparativo de casos, no setor de plásticos em Santa Catarina, a gestão participativa na perspectiva de gerentes e trabalhadores.

Na tentativa de colaboração em o aprofundamento do assunto, procurou-se, na pesquisa, primeiro investigar os principais fatores contextuais contribuintes para as empresas adotarem a gestão participativa; segundo identificar o seu significado para gerentes e trabalhadores; na seqüência, verificar quais os tipos de participação adotados nas empresas; e, por último, indagar as implicações da gestão participativa, focalizando a qualificação de gerentes e trabalhadores. Tentou-se, ainda, identificar os obstáculos percebidos pela gerência e pelos empregados nesse processo.

A pesquisa caracterizou-se como teórico-empírica e descritiva, sendo seu ponto de partida um estudo exploratório anterior, desenvolvido na indústria de Plásticos (3ª geração) de Santa Catarina pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudo da Inovação e do Trabalho (NINEIT/SC).

A pesquisa foi realizada através de um procedimento metodológico, denominado estudo comparativo de casos, no qual se faz uma análise qualitativa de um número pequeno de situações, permitindo descobrir relações entre os diversos fatores envolvidos. Situação essa não encontrada em outros métodos (Campomar, 1991). Foram selecionadas três empresas no Estado de Santa Catarina de acordo com os seguintes critérios: empresas pertencentes ao setor de plásticos (3ª geração); empresas possuidoras de um programa de participação implantado, mesmo que parcial; empresas utilizadoras de inovações organizacionais como TQC, JIT/Kanban, CCQ, ou Células de Manufatura; e empresas que se dispusessem, sem restrições, a aplicar os instrumentos de coleta de dados.

As informações foram obtidas através de dados primários e secundários, e da observação direta. Buscou-se os dados primários através da pesquisa de campo, na qual aplicou-se um roteiro de entrevistas semi-estruturadas. Escolheu-se esse tipo de entrevista pelo fato de oferecer uma margem de liberdade para o entrevistado expor experiências e idéias sobre o assunto em pauta, permitindo, desta maneira, a análise qualitativa (Guimarães 1995).

O critério prévio da seleção dos gerentes e dos supervisores foi efetuado de acordo com a função por eles exercida. A seleção dos trabalhadores definiu-se a partir do nível de escolaridade (1º grau completo, 2º grau incompleto ou completo), do tempo de serviço na empresa (aqueles que estivessem no trabalho antes da implantação da gestão participativa), e da função desempenhada. Foram entrevistados 10% do total dos trabalhadores de produção em cada empresa durante o período de abril a junho de 1997. Não sofremos quaisquer restrições tanto para percorrer as fábricas e escolher os trabalhadores quanto para efetuar as entrevistas, que foram feitas individualmente e fora do alcance de qualquer ouvinte. No decorrer da pesquisa, buscamos sempre deixar claro o caráter sigiloso das informações e opiniões registradas.

Para a análise de dados, foi realizado um levantamento global das respostas, obtidas em cada empresa, a fim de, em fase posterior, ser utilizado na análise de conteúdo, tanto a vertical como a horizontal. Segundo Triviños (1987), a análise qualitativa de conteúdo é importante, pois facilita o processo de inferência. E, por último, os dados obtidos foram apresentados de forma descritiva e interpretados, conforme o referencial teórico.

O quadro abaixo descreve a amostra por cargo das pessoas pesquisadas.

EMPRESAS	EMPRESA Alfa	EMPRESA Gama	EMPRESA Beta
<b>CARGOS</b>			
<b>Gerentes:</b> Produção/RH/ Adm/Financeiro	03	02	02
<b>Supervisores:</b> Produção	06	04	02
<b>Operadores</b>	20	20	05
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>09</b>

Quadro 1. amostra por cargo

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários.

## 2. Significado de participação na visão de gerentes e trabalhadores

No presente item, pretendeu-se, com base em uma revisão da literatura sobre o conceito de participação, reunir um conjunto de informações conceituais capaz de permitir compreender melhor o que seja a participação e de constatar a visão dos gerentes e dos trabalhadores pesquisados.

- Para Bordenave (1985:16), a participação é o caminho natural para o homem experimentar a sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar a si mesmo, e dominar a natureza e o mundo. Além disso, a satisfação de outras necessidades são também importantes como *"a interação dos homens entre si, a auto-expressão, o desenvolvimento reflexivo, o prazer de criar e de recriar as coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros."*

- Sawtell, apud Pateman (1992: 93), define participação como sendo um *"processo pelo qual os empregados, além dos empresários, também contribuem de modo positivo para que se consigam decisões administrativas que afetem seu trabalho"*.

- Numa visão mais democrática, Pateman (1992:98) conceitua participação como *"o processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões"*.

Os resultados, obtidos no tópico de conceito, indicam que a maior parte dos gerentes e dos trabalhadores pesquisados tem uma visão limitado sobre participação. Para eles, o sentido de participação envolve, apenas, o comprometimento com os objetivos da empresa. A maioria dos trabalhadores identifica participação com os grupos de trabalhos ou com a possibilidade de apresentar, aos supervisores, sugestões de melhoria na execução das tarefas. Em nenhum momento da pesquisa, a participação foi citada como sendo um agente de responsabilidade pelo resultado global da empresa, um agente capaz de promover resultados superiormente melhores que aqueles obtidos por imposições ou recompensas materiais, capaz de permitir ao trabalhador colocar em prática os conhecimentos adquiridos pela vivência e experiência, capaz de incentivar a criatividade, e, sobretudo, capaz de promover o desenvolvimento total do empregado.

O conceito de participação pode ser melhor explicado através das próprias palavras dos gerentes e trabalhadores. Desta forma, iremos destacar a fala de um gerente e de um trabalhador entrevistados: *"Participar é ter a efetiva oportunidade de participar na rotina diária, ou seja, assumir responsabilidade dentro da minha função contribuindo para o sucesso da empresa"* (Ent. 6 gerente, curso superior). *"Participar é se envolver nas rotinas da empresa e ter a possibilidade de dar sugestões(...) é estar comprometido no dia-a-dia da empresa"*. (Ent. 14 Operador, 2º grau).

Verificou-se que, independente do nível de escolaridade ou do cargo ocupado, a noção geral dos entrevistados sobre participação era quase idêntica. Desta forma, a real participação - quando as pessoas tomam decisões, espontânea e livremente; aceitam ou rejeitam uma

orientação; trabalham em grupos; comunicam-se com liberdade; alteram seu ritmo de produção, sendo livres para mudar o ambiente de trabalho; ou optam em colaborar ou não com a empresa sem se sentirem instrumentalizadas - ainda está longe de ser uma realidade.

### **3. Motivos que levaram as empresas adotarem gestão participativa**

O mundo contemporâneo discute o processo de globalização da economia, o qual carrega em seu bojo o fenômeno da reestruturação produtiva que, em última instância, apresenta como objetivo axial o aumento da competitividade. Em consequência, a motivação do trabalhador é fator preponderante sobre o controle do ambiente interno e na garantia de sucesso nas mudanças organizacionais.

No decorrer da pesquisa, questionou-se os motivos que levaram as empresas em estudo a adotarem a gestão participativa. As perguntas primeiras foram: Existe a preocupação com o fator humano dentro da organização? A inquietação limita-se a tão propalada competitividade? As respostas foram consensuais e destacamos, entre os aspectos mais citados, a questão da globalização de mercados, o ritmo veloz das inovações tecnológicas, e a competitividade.

Na sondagem, verificou-se que, independente da função exercida pelos entrevistados, todos demonstraram conhecer o motivo pelo qual a empresa adotou a gestão participativa. Opinam que a empresa para sobreviver e ser competitiva num mercado globalizado deve reduzir custo, aumentar a produtividade e investir em tecnologia. Esclarecem, ainda, que ela só poderá sair vitoriosa se envolver o trabalhador nesse processo, investindo em seu treinamento e motivando-o a colaborar.

As manifestações acima descritas estão em consonância com as mudanças nas formas organizacionais de trabalho, decorrentes da competitividade e da globalização, as quais exigem mais comprometimento e responsabilidade do trabalhador com os objetivos da empresa. ( Fleury, 1990; Leite, 1994 ).

### **4. Tipos de participação existentes nas empresas**

Pesquisando na literatura sobre as tipologias de participação, constata-se a existência de várias propostas de participação dos trabalhadores nas decisões das empresas. Pateman (1992:98) assinala a existência de três formas de participação: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. Na pseudoparticipação, teríamos uma situação na qual o administrador persuade os empregados a aceitarem decisões tomadas anteriormente. A participação parcial "*o trabalhador não tem igual poder de decisão sobre o resultado final do que se delibera, podendo apenas influenciar*". A participação plena é um "*processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões*". "*Neste tipo de situação, não existem dois lados com poderes desiguais de decisão, mas um grupo de indivíduos com poderes iguais para decidir*".

Vale salientar que, apesar da literatura algumas vezes utilizar o termo - administração participativa - como sinônimo de democracia industrial, os conceitos são diferentes. A administração participativa é uma estratégia gerencial assumida pelas empresas capitalistas, que defende um tipo de participação parcial (Pateman,1992). Já a democracia industrial significa que existe um compartilhamento de poder mais amplo entre gerência e trabalhadores, ou seja, a participação dos trabalhadores nas decisões acontece em todos os níveis (operacional, tático e estratégico) e nos resultados econômico-financeiros da empresa (Guimarães, 1995).

Para Leite (1993), a participação dos trabalhadores no Brasil não vai além das atividades de rotina. Sendo que o poder continua centralizado nas mãos dos dirigentes. Afirma que a gestão participativa, implantada pelos empresários brasileiros, está longe de simbolizar a democratização das relações de trabalho, pois, além de outros motivos, tem como política excluir os sindicatos das discussões.

A participação nos lucros ou resultados é uma forma de remuneração variável, na qual o trabalhador é estimulado a melhorar o desempenho da empresa (Coopers & Lybrand, 1996).

Embora a Constituição brasileira coloque a questão em termos da participação nos lucros ou resultados da empresa, questiona-se a diferença. A participação nos resultados está relacionada diretamente com a gestão participativa. O recebimento de bônus pelo trabalhador é vinculado ao seu desempenho previamente negociado. Além disso, através de comum acordo, estabelece-se a fórmula para medir os resultados alcançados. Já a participação nos lucros está ligada aos resultados globais da empresa (Idem, 1996).

Hoje uma das formas mais utilizada de participação é o CCQ - Circulo de Controle da Qualidade. Em regra geral, toda empresa que implanta gestão participativa tem o CCQ como uma filosofia de administração participativa (Salerno, 1986), envolvendo a aceitação de responsabilidade mútua entre empresa e trabalhador, e contribuindo para o crescimento da empresa, através do aumento da produtividade. Na realidade, o CCQ é um instrumento de aumento da produtividade e da incorporação de valores das empresas pelos trabalhadores.

Na teoria pesquisada sobre as tipologias de participação, constata-se a existência de várias propostas de participação dos trabalhadores nas decisões das empresas. No entanto, nas empresas enfocadas essas tipologias não foram identificadas.

Quando questionados a respeito dos tipos de participação existentes, verificamos que, na interpretação da maioria, os tipos de participação e a participação em grupos de trabalhos são sinônimos. Na verdade, grupo de trabalho apresenta a mesma filosofia do CCQ, ambos são instrumentos que visam o aumento da produtividade e a incorporação dos valores das empresas pelos trabalhadores.

Percebemos que a participação dos trabalhadores nas empresas configuradoras do *corpus* limita-se ao comparecimento nas reuniões semanais. Quando os empregados se reúnem, as discussões colocadas em pauta restringem-se, basicamente, a estabelecer regras e recomendações de evitar a quebra de máquinas, aumentar a produção, diminuir desperdícios, facilitar a execução das tarefas, e aumentar a qualidade, entre outras. Assim, as decisões tiradas nessas reuniões são de ordem operacional. Convém aqui lembrar que, normalmente, as reuniões são realizadas fora do horário de trabalho.

## **5. Obstáculos percebidos para a gestão participativa**

O sentido desse tópico foi fazer um levantamento dos pontos mais relevantes em termos de obstáculos percebidos pelos gerentes e trabalhadores.

O trabalho em equipe foi considerado como um ponto falho. “Muitos trabalhos ditos de grupos, na verdade, são rotulados dessa forma sem efetivamente serem tarefas de equipe” (Ent. 4 gerente, Curso superior). Há falta de diálogo e troca de experiências entre as pessoas.

Para sobreviver nas atuais exigências do mercado, a capacidade de se adaptar às mudanças é fator determinante (Bennis, 1995). No entanto, outro ponto citado como obstáculo foi a resistência das chefias às mudanças. É consensual, entre os trabalhadores entrevistados, assinalar que os níveis gerenciais sentem-se ameaçados pelas mudanças. Afirmam que os chefes não valorizam suas idéias, não aceitam idéias novas e não estimulam a participação dos empregados, existindo um grande hiato entre chefes e subordinados.

Os gerentes entrevistados revelam a necessidade de treinamento e cursos, voltados para o desenvolvimento de habilidades e o entendimento de novos conceitos. Apontam a baixa escolaridade dos trabalhadores como obstáculo à gestão participativa..

Uma outra barreira à gestão participativa, considerada pela maioria dos pesquisados, é a rígida estrutura organizacional e a centralização do poder, acarretadoras de obstáculos ao acesso às informações.

E, por último, cabe assinalar um obstáculo evidenciado pela maioria: a dissonância do discurso com a prática. As empresas pregam um comportamento, mas na prática se distanciam dele. Em outras palavras, o discurso de modernização da empresa nem sempre condiz com o que é praticado. Os entrevistados, em suas respostas aos quesitos formulados, deixam entrever as esperanças de que a autonomia de decisões acerca das atividades operacionais se torne realidade, possibilitando a todos a liberdade de participar mais democraticamente das atividades da empresa e fazendo desaparecer os grupos privilegiados.

## **7. Qualificação *versus* participação**

Nos últimos anos, tem-se presenciado, no interior das organizações, modificações cada vez mais intensas. Há uma invasão mundial de novas tecnologias e de novas formas de gestão, redimensionando o perfil do trabalhador para adaptá-lo às novas funções a serem desempenhadas. As mudanças exigem aumento de escolaridade, conhecimentos gerais, trabalho em equipe, capacidade de planejar, flexibilidade e comunicação (Almeida et alii, 1994). Pergunta-se qual é a visão dos gerentes e trabalhadores entrevistados?

O grupo de gerentes estudado tem em sua maioria 3º grau (Administradores e engenheiros). Quanto aos supervisores e operários, têm 1º grau (maior número) ou 2º grau completo. As gerências de Recursos Humanos buscam preparar o pessoal através de vários cursos, tais como: desenvolvimento gerencial, treinamento técnico-operacional com o objetivo de adaptar seus profissionais às novas exigências da profissão e cursos de habilidades interpessoais.

Os gerentes, além de assumirem a responsabilidade de seus cargos, também assumem o papel de instrutor, buscando desenvolver, nas pessoas, habilidades que possibilitem as mudanças de atitudes, relacionadas com a participação no trabalho. Cabe ao gerente orientar os trabalhadores a ser agentes de mudança.

As empresas estavam, no momento da pesquisa, preocupadas em desenvolver nos trabalhadores os conceitos japoneses de administração, em destaque o TQC. Na primeira etapa, foi realizado treinamento com gerentes e coordenadores para entendimento dos conceitos japoneses de qualidade. Depois disso, os coordenadores transmitiram aos operadores os conhecimentos adquiridos. O programa de treinamento para a implantação da qualidade focalizou o controle da qualidade, as técnicas do "5S", as técnicas de operação das máquinas e as relações humanas.

Em relação o novo perfil do trabalhador ingressante, as empresas exigem escolaridade mínima de 2º grau completo. Elas estão incentivando os trabalhadores a ingressarem ou concluírem o 2º grau até o ano 2000. Para os gerentes a escola é importante porque o trabalhador "aprende a ter curiosidade, a pesquisar e também a ter disciplina no trabalho"(Ent, 2 gerente, curso superior). Segundo os trabalhadores "aqueles que não se adaptarem às novas exigências, no prazo pré-estabelecido, correm o risco de ficarem desempregados"( Ent.20, operador, 2º grau incompleto)

## **7. Conclusões**

O presente tópico trata da síntese dos resultados obtidos na pesquisa através das categorias de análise .

Verificou-se que, mesmo sem modificação na estrutura de poder, as empresas pesquisadas têm buscado o envolvimento dos trabalhadores com o intuito de atenuar as resistências às mudanças. Para atingir tais objetivos, utilizam mecanismos de informação como caixa de sugestões, seminários e palestras, além de reuniões semanais, que rotulam de gestão participativa. Na verdade, são estratégias gerenciais que defendem um tipo de participação parcial (Pateman), não podendo ser classificadas como democratização das relações de trabalho, na qual o trabalhador teria ampla liberdade de manifestar-se e de poder decisório.

No levantamento do conceito de participação para os gerentes e os trabalhadores, percebeu-se que ele é identificado como uma forma de envolver e de comprometer os trabalhadores com os objetivos da empresa. Constatamos serem os trabalhadores chamados a participar, apenas, na resolução de problemas de caráter operacional e na manutenção da rotina de trabalho.

Para a implantação da gestão participativa nas empresas, a motivação, assinalada pelos entrevistados, foi a competitividade. Esse aspecto foi consensual. Em função da competição, as empresas buscam aumentar a produtividade através da participação dos trabalhadores.

O estudo conduz, também, à constatação de que praticamente inexistem um tipo de participação plena como foi destacado na teoria. Normalmente, o trabalhador participa nas reuniões de grupos do tipo CCQs, dando sugestões de melhoria do ambiente de trabalho, de redução de custo e desperdícios, e de aumento da produtividade.

A análise dos casos evidenciou que as três empresas enfrentam desafios e obstáculos à participação dos trabalhadores na gestão da empresa. Em todas elas, verificamos que um desses obstáculos foi o inadequado nível de escolaridade dos trabalhadores do chão-de-fábrica, pois hoje é necessário ao trabalhador desenvolver novas habilidades. Outro obstáculo foi a resistência da gerência às novas mudanças, quer pelo medo de perder o poder quer pelo medo do desconhecido.

O não reconhecimento por parte das empresas da total importância do trabalho, em particular da participação da gestão da empresa, foi constatado pela maioria dos trabalhadores. As empresas nem valorizam nem reconhecem, na sua plenitude, a real parcela de contribuição de cada trabalhador para atingir as metas empresariais. O desafio maior apresenta-se na ruptura dos padrões culturais, ancorados na centralização do poder e na construção de uma nova cultura com base no trabalho em grupo.

Outro ponto destacado pelo grupo entrevistado foi o fato de as responsabilidades terem aumentado de forma considerável. O papel dos gerentes não fica restrito às tarefas cotidianas do cargo. Eles devem atuar, igualmente, no papel de treinador. Para os trabalhadores, a responsabilidade cresce à proporção em que as empresas exigem maior desempenho no aumento da produtividade, na redução de custos e no cumprimento das metas empresariais.

Cabe aqui destacar que, mesmo com limitações de participação dentro das empresas, os trabalhadores demonstram maior satisfação após a implantação das inovações organizacionais. Em decorrência, melhorou, mesmo parcialmente, a participação e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Houve aumento da participação em decisões que afetam a sua área de trabalho, independente da fase em que se encontra o programa. Em contrapartida, houve, também, aumento da responsabilidade e da jornada de trabalho.

Entretanto, não deu para detectar a dimensão dessa melhoria, pois o espaço temporal da pesquisa se estabeleceu após a introdução das inovações organizacionais, ficando o pesquisador sem parâmetros de avaliação entre o antes e o depois.

Complementando a conclusão, percebemos que, a prática da administração participativa deixa de funcionar em virtude de algumas distorções em sua implantação, distorções essas atuando, muitas vezes, como verdadeiras armadilhas. O motivo

predominante para que isso ocorresse foi o fato de não se levar em conta a cultura organizacional, a implantação ser realizada apressadamente, a participação ser feita pela metade, e, além disso, a participação não ser incorporada pela direção. O desafio das empresas e dos trabalhadores com a ajuda do meio técnico-científico é de quebrar essas barreiras existentes, para que as nossas organizações tornem-se mais competitivas, os trabalhadores mais realizados e a garantia da manutenção dos empregos.

### Referência bibliográfica

1. ALMEIDA, Marilis L. et alii. **Trabalho e educação: uma revisão da bibliografia atual.** Porto Alegre, 1994. [Mimeo]
2. BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
3. BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação.** São Paulo, Ed. Brasiliense S. A. (Coleção Primeiros Passos). p. 16 e 24.
4. CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de "estudos de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração.** vol.3, 1991.
5. COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996. p. 85
6. FLEURY, Afonso. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de administração,** 1990. p. 138
7. GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. p. 91 e 108.
8. LEITE, Márcia de Paula. **Modernização tecnológica e inovações de trabalho,** in **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar.** 2 ed. 1994.
9. \_\_\_\_\_, **Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho?** **Educação e Sociedade.** São Paulo Papirus, ano XIV, n.45, p. 190-210, agosto 1993.
10. PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e terra: 1992. p. 92 e 98.
11. SALERNO, Mário Sérgio. **Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1986. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade federal do rio de Janeiro, 1986..
12. TRIVINÕS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.