Tomada de decisão participativa e diferenças culturais: um modelo integrativo

JOSÉ LUIZ HESKETH *

1. Introdução; 2. Modelos de tomada de decisão participativa; 3. Evidência; 4. Estudos interculturais; 5. Quatro hipóteses; 6. Modelo integrativo.

1. Introdução

Antes de discutirmos o tema propriamente dito, gostaríamos de apresentar o roteiro deste trabalho de modo que o leitor possa adquirir um ponto de referência que o habilite a entender melhor e a seguir com maior facilidade a linha de pensamento do autor.

Na próxima parte falaremos sobre tomada de decisão participativa (TDP) em termos da evidência empírica relativa aos seus efeitos intraculturalmente, isto é, dentro do âmbito de determinada cultura. Tocaremos então no problema de um modelo para TDP, uma questão que parece ter passado despercebida pela maioria dos pesquisadores nesta área. Daí então avançaremos para ligeiro exame de alguns estudos sobre TDP. Não apenas discutiremos a evidência a favor de TDP, mas também nos preocuparemos com as críticas mais solicitadas contra sua eficácia.

* Do Instituto de Ciências Biológicas da Universidade de Brasília.

Após estabelecer os fatos básicos sobre TDP dentro de determinada cultura, seguiremos para verificar sua aplicação e utilização em culturas diferentes. Examinaremos estudos que tentaram investigar a TDP interculturalmente, isto é, através de diferentes culturas, tanto em termos de países diferentes quanto de diferentes segmentos culturais dentro de um mesmo país. Falaremos sobre alguns estudos que não trataram especificamente da TDP, mas cuja principal preocupação foram os efeitos das diferenças culturais, o que nos levou a incluí-los por acreditar que assim fazendo daríamos maiores esclarecimentos sobre o assunto.

O passo seguinte será definir e analisar as principais hipóteses sobre os efeitos das diferenças culturais na eficácia da TDP. Examinaremos quatro hipóteses que identificamos na literatura revista e faremos comparações sobre suas relativas vantagens.

Na parte final, tentaremos integrar alguns dos pontos de vista que foram examinados antes com algumas perspectivas que o autor acredita possam oferecer pistas férteis e úteis para futura pesquisa. Um modelo preditivo provisório da eficácia da TDP será apresentado e algumas pesquisas relevantes, apesar de fora do contexto da TDP, serão interpretadas em termos de suas implicações para o modelo integrativo.

2. Modelos de tomada de decisão participativa

Wood (30), num artigo de revisão sobre TDP e seus efeitos nas relações de poder e no rendimento organizacional, examina grande parte da literatura que trata de TDP e apresenta um modelo teórico. Ele discute como as abordagens de participação do poder (*power sharing*) se desenvolveram em reação às teorias clássicas de organização de Taylor, Fayol, Gulik e Weber, entre outros. Ele identifica como componentes das bases teóricas da TDP as teorias de participação do poder de Maslow, McGregor, Argyris, Blake e Moulton, Likert e Tannenbaun, entre outros. Deixando de lado os aspectos teóricos básicos, passemos aos estudos revistos por Wood que oferecem evidência empírica para TDP. Ele assinala que o apoio empírico é equívoco, ou seja, inconsistente; propõe um modelo situacional elaborado a partir da visão sistêmica das inter-relações entre TDP, relações de poder e o *output* da organização. Seu modelo é uma tentativa de incorporação e explicação das variáveis intervenientes que moderam a TDP e os critérios organizacionais para tomada de decisão.

Em outro artigo de revisão, Lowin (19) também investigou a questão de TDP e, após examinar extenso corpo de estudos empíricos, formulou 16 hipóteses acerca das variáveis intervenientes que afetam a TDP e determinam sua eficácia. Essas hipóteses se referem a aspectos tais como motivos pessoais, diferenças individuais, características organizacionais, disponibilidade de informação e de tempo, etc. É de valor notar que a abordagem de Lowin é muito similar à de Wood, no sentido de que os dois se preocuparam com fatores intervenientes que afetam a

TDP e ambos trabalharam dentro da abordagem sistêmica. Lowin declara que "TDP é um fenômeno complexo acima de prova ou refutação". Suas hipóteses foram elaboradas presumindo-se natureza dimensional da TDP de modo que a TDP pura está num extremo de um *continuum* cujo outro extremo aloja a Hier, isto é, decisões que são tomadas dentro dos modelos clássicos ou hierárquicos de tomada de decisão. Ele demonstra que nenhuma organização complexa poderia operar puramente dentro do princípio de TDP ou de Hier. O contrato entre TDP e Hier torna-se problema de grau, em vez de espécie.

Em outro trabalho, Vroom e Yetton (27) oferecem outro modelo de TDP. Segundo eles, a participação na tomada de decisão aumentaria a produtividade sob certas circunstâncias. Eles desenvolveram e apresentaram um modelo normativo que está em acordo com a evidência existente relativa às conseqüências da participação e cujo propósito é especificar um conjunto de regras que devem ser usadas para se determinar a forma e a quantidade de participação dos subordinados para diferentes classes de situações: o modelo de Vroom e Yetton é similar ao de Wood e de Lowin na medida em que eles tentam identificar os fatores intervenientes que afetam a TDP. O seu modelo também pressupõe dimensionalidade da participação similar à proposta por Lowin, onde em um extremo do *continuum* está a decisão autocrática (A) e no outro extremo está a delegação completa (D), que é um passo além da participação.

Todos esses modelos discutidos, o de Wood, o de Lowin e o de Vroon e Yetton refletem um ponto de vista comum sobre a complexidade da participação. Eles todos enfatizam a necessidade de se identificar e controlar os fatores intervenientes que influenciam a TDP. Além disso, eles estabelecem critérios através dos quais a eficácia da TDP deverá ser julgada.

Esses critérios são diferentes aspectos das necessidades organizacionais tais como a qualidade de decisão, a sua urgência, a sua aceitação, etc. Mas o critério final contra o qual a TDP tem de ser avaliada é, indubitavelmente, a produtividade. Em outras palavras: a TDP conduz a maior produtividade que a clássica abordagem autocrática, ou não? A maioria dos técnicos de abordagem humanista provavelmente iria contra esse ponto dizendo que a participação leva a incrementos em outros aspectos de vida organizacional tais como: clima, moral, satisfação, lealdade, crescimento, e assim por diante. Mas até que se crie um sistema de contabilização dos fatores humanos digno de confiança para que se possa coletar medidas de comparação para esses tipos de critério, a produtividade continuará sendo a única fonte de dados sólidos referente às finalidades organizacionais..

3. Evidência

A evidência para TDP é, pelo menos, equívoca. A razão prevalente é que, na maioria dos estudos, senão em todos, faltava um modelo completo para TDP. Na realidade, os três modelos que foram examinados na parte anterior são relativa-

mente recentes enquanto que, na sua maioria, os estudos sobre TDP são muito mais antigos, alguns datando até de 1948. Outro problema relativo à comparabilidade desses estudos se refere às diferenças nos critérios. Enquanto em alguns estudos se coletaram dados sobre a produtividade, em outros se coletaram dados sobre atitudes. Comparando-se estas duas abordagens, parece que a maioria dos estudos com critérios atitudinais mostraram que a TDP decerto produziu maior satisfação ou moral mais elevado. Os achados dos estudos com critério de produtividade são inconsistentes: alguns mostraram correlação positiva entre TDP e produção, enquanto outros mostraram nenhuma relação ou até mesmo correlação negativa. Não é nosso intento aprofundarmos estudos específicos sobre TDP, mas apenas mencionar aqueles que revisamos e dos quais nossas conclusões foram tiradas. Eles são: Coch e French (5), Lawrence e Smith (15), Morse e Reimer (21), Bavelas e Strauss (2), Marrow (20) e Likert (18), entre outros.

Sob a luz da evidência atual, é seguro concluir-se que, na maioria dos casos, a TDP produzirá aumento na satisfação. Mas será que a satisfação leva, necessariamente, a melhor desempenho? Brayfield e Crockett (3), em sua já bastante citada revisão, dizem que não. Quando se examina produtividade propriamente dita, a evidência é equívoca, como já dissemos antes. Todos os estudos até aqui mencionados foram realizados dentro de dada cultura, neste caso os EUA. Daí a evidência relativa à TDP, no contexto da cultura norte-americana é, no mínimo, bipartida – TDP parece aumentar a satisfação daqueles envolvidos porém, com respeito à produtividade, pode ou não levar aos mesmos incrementos. E o que acontece em culturas diferentes da norte-americana? Esta pergunta nós tentaremos responder.

4. Estudos interculturais

Antes de apresentar alguns dos estudos que trataram da TDP em culturas diferentes, gostaríamos de discutir algumas das críticas contra TDP, o que poderia ter sido feito anteriormente. Essas críticas poderão servir como discussão preliminar desses estudos no sentido em que tentaremos dar algumas pistas sobre o ponto fraco dos estudos sobre TDP numa dada cultura, o que fornecerá certamente pistas muito úteis ao entendimento das inconstâncias dos estudos interculturais acerca de TDP.

Leavitt (16 e 17) tem sido um dos maiores críticos de TDP. Não é seu objetivo provar que TDP não tem valor ou não funciona. Pelo contrário, seu ponto de vista é realístico e concerne às limitações de TDP. Leavitt diz que, atacando o Taylorismo (e todas as teorias clássicas de direção, por conseguinte), os que acreditam em TDP (teóricos de abordagem humanista) caíram vítimas da mesma armadilha em que Taylor (e outros teóricos clássicos) caíram ao supersimplificar a interação dos comportamentos humano e organizacional. Ele não é contra TDP propriamente, mas contra seu uso indiscriminado. Ele oferece o conceito de diferenciação como chave do problema de estratégia na tomada de decisão em

termos do grau de participação. O que ele quer dizer com diferenciação é que deve haver maior necessidade de participação em algumas partes de uma organização do que em outras, e também deve haver necessidade de participação em algumas organizações mais do que em outras, e o que determina a quantidade adequada de participação são os objetivos e circunstâncias de cada caso. De fato, encontramos na maioria dos estudos sobre TDP uma falta de preocupação pelas características organizacionais e humanas específicas em cada caso. A maior parte dos estudos adotaram abordagem ingênua do tipo "tudo ou nada" em termos da TDP, ignorando as determinantes situacionais de que Leavitt fala e que, como apresentamos anteriormente, estão incorporadas nos modelos mais recentes da TDP desenvolvidos por Wood, Lowin, e Vroom e Yetton. Esta ignorância dos fatores situacionais levaram a maioria dos estudos a resultados inconsistentes que são dificilmente comparáveis nas diferentes pesquisas.

Seguindo a mesma linha geral das críticas de Leavitt, encontramos o trabalho de Fiedler (6). Suas pesquisas mostram que participação (promovida por altos LPCs) pode levar a maior produtividade sob certas condições moderadamente difíceis para o líder. Entretanto, sob outras condições (muito fáceis ou muito difíceis para o líder), liderança mais autocrática (promovida por baixos LPCs) conduz a maior produtividade. Por falar nisso, um ponto muito importante que Fiedler cita em seu trabalho é a necessidade de dados sólidos ou critérios de produtividade. Ele rejeita tanto as medidas de satisfação quanto índices de eficácia do líder (obtidos através de escalas avaliativas) porque suas relações com o critério último – a produtividade – não são sempre simples, diretas e definidas.

Outras críticas vêm de Korman (14) e Sales (24). Korman, num artigo de revisão, demonstra que as medidas de comportamento do líder, definido por Fleishman em termos de quantidade de consideração (tipo participativo) e de estruturação inicial (tipo autocrático), não tem validade preditiva nenhuma e que muito pouco é conhecido acerca de como o grau de consideração (participação) e de estruturação inicial (autocracia) do comportamento do líder pode traduzir-se em desempenho futuro e as circunstâncias que afetam estas relações. Sales, em outro estudo semelhante, demonstra que somente pesquisas do tipo *survey* encontraram alguma relação entre estilo de supervisão – definida como supervisão próxima ou estrita (autocrática) e supervisão distante ou ampla (democrática e participativa) – e a produtividade do grupo de trabalho. Sales relata que supervisão ampla (TDP) está associada a maior produtividade. Entretanto, estudos experimentais falharam em achar essas mesmas relações, conforme frisou Sales. A maioria das questões levantadas tanto por Korman quanto por Sales dizem respeito à fraqueza metodológica de muitos dos artigos revisados. É de nossa crença que muitas das falhas metodológicas da maioria dos estudos relativos à participação eram basicamente devidas à falta de modelo completo, um bem detalhado modelo de decisão participativa. Desafortunadamente, como já dissemos antes, os modelos mais sofisticados de TDP só se tornaram disponíveis muito recentemente e isto aconteceu depois da realização da maioria dos estudos existentes de TDP.

Howland (12) descreve a organização total (ou sistema) como operando em três níveis: estratégico (mais alto), operacional (intermediário) e tático (mais baixo). É óbvio que decisões tomadas em diferentes níveis têm diferente impacto na organização total e os critérios para a avaliação dessas decisões devem mudar em termos da perspectiva temporal e do custo do erro potencial, só para mencionar dois aspectos importantes. Entretanto, esses fatos têm sido freqüentemente negligenciados pelos investigadores.

Seguindo adiante, para realmente descrever alguns dos estudos que testaram TDP entre culturas diversas, vamos começar com a tentativa de French e outros (7) em duplicar o estudo de Coch e French (5) em uma fábrica norueguesa. Os grupos experimentais falharam em exceder a produtividade dos grupos de controle. Por quê? Noruegueses não gostam de participar de decisões? É impossível responder. Para dizer o mínimo, o estudo é inconclusivo.

Rice (23) relatou sobre uma fábrica têxtil na Índia onde a produtividade e qualidade aumentaram significativamente quando foi permitido aos empregados alterar a estrutura do grupo, os métodos de produção e as escalas de trabalho. A descrição de Rice sugere que a melhoria foi devido grandemente à acentuada ineficiência anterior. Os efeitos da TDP são, portanto, dificilmente discerníveis.

King (13) reportou sobre um programa norueguês de TDP no qual, a empregados reorganizados e retreinados, foi delegada responsabilidade pelo próprio trabalho e sua organização. Ele encontrou subseqüentes aumentos tanto na produção quanto na satisfação dos trabalhadores. Mas devido à complexidade do programa, assemelhando-se muito a um programa de psicologia organizacional, os efeitos atribuíveis à TDP sozinha são difíceis de se definir.

Haire e outros (8 e 9) relataram estudo sobre diferenças culturais no papel de gerente. Neste estudo, a preferência por estilo de liderança em termos da aceitação pelo gerente dos princípios de TDP era um dos aspectos focalizados. Entre os 14 países investigados eles encontraram mais similaridades do que diferenças, apesar de terem sido capazes de agrupar esses países em cinco grupos de acordo com sua maior similaridade total.

Eles concluíram que há uma atitude bastante comum relativamente à TDP entre os gerentes dos 14 países investigados, com ligeiras diferenças de país para país.

Clark e McCabe (4) apresentaram uma réplica parcial do estudo de Haire e outros. Eles descobriram que a Austrália, como tinha sido hipotetizado, agrupava-se com os dois países anglo-americanos do estudo de Haire. Nós gostaríamos de fazer menção especial à superioridade metodológica do estudo de Clark e McCabe em relação ao de Haire. Seus achados deram maior significado aos resultados do estudo de Haire que indicavam grande similaridade de atitudes sobre a TDP dos gerentes estudados. A maior implicação desses estudos é que, apesar de os gerentes de diferentes países compartilharem de uma atitude similar com respeito à TDP, no sentido de que eles tendem a acreditar no valor da participação na tomada de decisão, estão desejosos de compartilhar informações com seus

subordinados e de estimular seu senso de auto-estima, e ainda estão céticos quanto à capacidade de liderar e de assumir responsabilidade de seus subordinados.

Ainda permanecem algumas diferenças absolutas através dos diversos países com respeito a esses aspectos mencionados que podem muito bem ser a causa de impactos diferentes dos programas de TDP em culturas diversas.

Em outro estudo relacionado com a TDP, Williams e outros (28) compararam duas grandes companhias de eletricidade, uma nos EUA e outra no Peru. Acharam que indivíduos mais desconfiados, dentre uma amostragem de burocratas peruanos, tendem a avaliar seus superiores em termos de sua habilidade de dar mais estrutura (liderança autocrática). Com menores níveis de desconfiança, maior apreciação de conteúdo de relações humanas (estilo/participativo) aparece relacionada com a satisfação com supervisor, e os resultados para os empregados peruanos de alta confiança estão muito próximos aos dos mesmos funcionários americanos (alta confiança). Os autores sugerem cuidado ao se generalizar os resultados dos estudos feitos nos EUA a outras culturas, observando que esses resultados devem ser vistos dentro do contexto da cultura americana. A maior contribuição da investigação dos citados autores é a identificação da desconfiança como variável interveniente que afeta a eficácia da TDP.

Individualmente, os estudos apresentados não acrescentam muito ao que se conhece sobre TDP e suas implicações. Mas, tomados como um todo, sugerem alguns fatos interessantes e consistentes sobre TDP, e se eles não oferecem mais é por falta de fundamento teórico aprofundado e de modelo completo da TDP. Mesmo assim, podemos concluir que a participação é fenômeno complexo, com muitos fatores intervenientes influenciando seu impacto no comportamento organizacional. Diferenças culturais fazem emergir, sem dúvida, efeitos devidos a fatores relacionados e determinados pelos aspectos sociais e econômicos da cultura. Não é fácil identificar esses fatores. Examinaremos algumas das hipóteses formuladas até agora numa tentativa de determinar as diferenças culturais que afetam a TDP.

5. Quatro hipóteses

A primeira hipótese que examinaremos é a apresentada por Haire e outros (8). Eles explicam suas descobertas através do que chamaram de "diferenças culturais", significando com isso o impacto total de aspectos sociais tais como tradição, sistema de valores e religião. Esses aspectos determinariam uma predisposição cultural que afetaria as atitudes em relação à TDP entre outras coisas. Na medida em que países diferentes produzem diferentes predisposições culturais, diferentes resultados devem ser esperados com o uso de TDP. Eles definitivamente optaram por exploração baseada em linhas étnicas ao invés de outras características como o estágio de desenvolvimento econômico, por exemplo.

Outra hipótese é a proposta por Harbison e Myer (10) que explicaram as diferenças em resultados de programas de participação em diferentes países em termos do estágio de desenvolvimento econômico desses países. O estágio de desenvolvimento industrial deveria influenciar os efeitos da participação por causa das diferenças em tecnologia (cf. Woodward, e Emery e Trist) e estrutura organizacional. Eles argumentam que o aumento da industrialização leva a uma limitação de autoridade gerencial. Isto é causado pela crescente complexidade e interdependência de tarefas que tornam necessário estimular a cooperação dos subordinados ao invés da dependência do poder arbitrário.

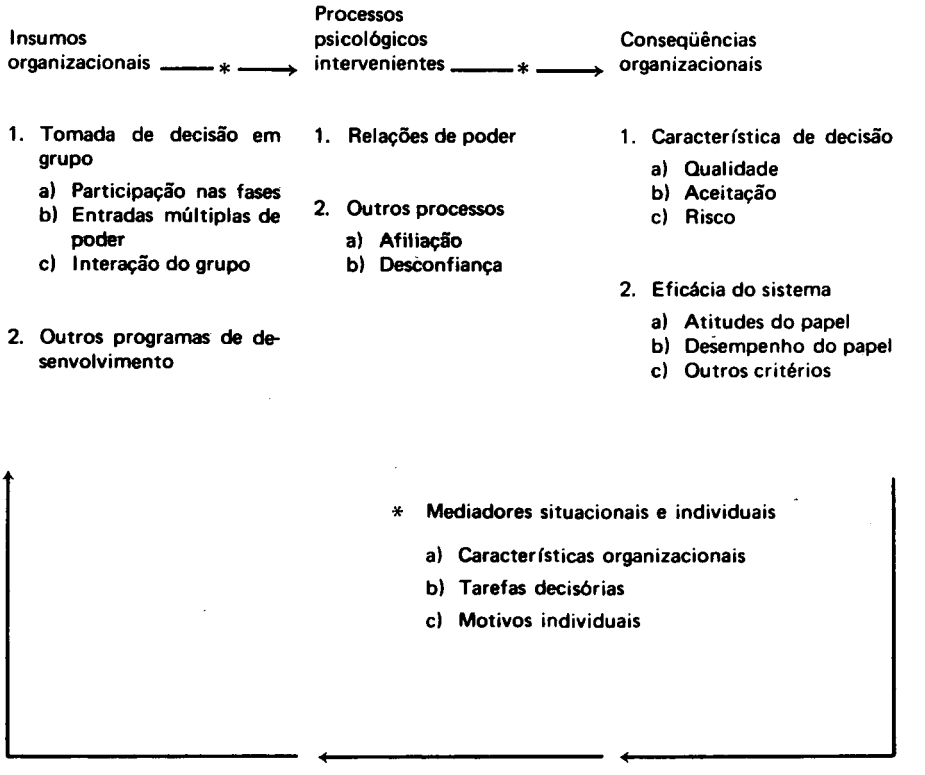
A esse respeito, um estudo de Nealey e Fiedler (22) confirma essas suposições sobre a complexidade e diversidade das funções organizacionais e mostram que elas produzem múltiplas e separadas posições de liderança, portanto favorecendo o uso da TDP. Assim, de acordo com a hipótese de Harbison e Myer, TDP seria mais eficaz e prontamente aceita nos países em estágio de industrialização mais adiantado.

A terceira hipótese origina-se do estudo de Haire e outros (9) na qual eles propõem uma explicação diferente da oferecida na primeira. Eles incorporam a hipótese de Harbison e Myer à hipótese original deles e passaram a explicar as diferenças de atitudes em relação ao poder e à autoridade em diferentes países em termos de ambas as diferenças culturais (tradição, valores, religião) e o estágio de desenvolvimento econômico. Afirmam que nem as diferenças culturais nem o estágio de industrialização por si sós podem explicar seus resultados e que deste modo ambos são fatores determinantes do impacto da TDP.

Poderíamos encerrar com essa hipótese, mas sentimos que ainda falta a desejável abrangência e formalização que caracterizam as hipóteses metodologicamente sólidas. Por isso apresentaremos uma quarta hipótese que é nada mais nada menos que o modelo processo-situacional de Wood. Esse modelo propõe que sempre que um componente do processo de decisão total varia, mesmo que os insumos (*inputs*) permaneçam imutáveis, os produtos (*outputs*) do processo mudarão, porque os fatores mediadores tanto situacionais quanto individuais afetarão o processo global de decisão. Considerando-se as características organizacionais, a tarefa decisória, os motivos individuais, etc., tudo que compõe a categoria processo mediador é culturalmente determinado, as diferenças culturais irão, portanto, produzir diferenças nos efeitos da TDP. Para se poder determinar os efeitos das diferenças culturais da TDP, tem-se de identificar os mediadores situacionais e individuais, os processos psicológicos intervenientes e os critérios organizacionais de eficácia, e então determinar suas relações com os aspectos culturais sob estudo.

Um exemplo deste procedimento é o estudo apresentado antes, de Williams e outros (28), que investigou as relações entre TDP e desconfiança (que caracteriza um processo psicológico interveniente) em diferentes culturas. O quadro a seguir dá uma visão esquemática do modelo de Wood.

Uma abordagem processo-situacional das relações de poder organizacional



6. Modelo integrativo

Um modelo preditivo dos efeitos culturais nas atitudes é o que gostaríamos de apresentar agora. Acreditamos que este modelo oferece interpretação integrativa das diferenças entre culturas e seus efeitos nas atitudes grupais e/ou individuais, de modo geral. Poderíamos ter parado depois de ter apresentado o trabalho de Wood e ter ficado satisfeitos com seu modelo em termos de base teórica para predições relativas à TDP e seu papel no meio organizacional; mas, segundo nosso ponto de vista, o modelo de Wood é, de certa forma, muito abrangente e, portanto, levará algum tempo até buscar um modelo menos abrangente, no que se refere à TDP, mas mais extenso no que se refere aos efeitos das diferenças culturais quando estas entram em jogo.

O modelo do qual estamos falando foi formulado a partir do trabalho de Whitehill (29) que fez um estudo comparativo entre trabalhadores americanos e japoneses. O esquema teórico que orientou sua pesquisa fundamenta-se num conceito amplo que pode ser denominado "teoria das expectativas recíprocas de papel". A proposição básica subjacente ao estudo foi que o modo como uma pessoa pensa e age em uma dada situação será significativamente influenciado pelo que ela pensa que é apropriado, correto e esperado de si (cf. estudo de Zajonc (31), sobre equilíbrio, congruência e dissonância). Entretanto, se o seu comportamento coincide ou não com as suas espectativas de papel, dependerá em grande parte de quão fielmente aqueles com os quais ele interage preenchem sua concepção de seus (deles) papéis apropriados, ou em outras palavras, quão adequados e justos ele considera serem seus comportamentos (cf. noção de eqüidade de Adam).

O que estamos tentando explicar, através da noção de expectativa de papel, é que o impacto da TDP ou de qualquer tipo de programa gerencial ou organizacional depende das expectativas daqueles envolvidos no programa. E, na medida em que diferentes culturas promovem o estabelecimento de diferentes expectativas de papel, a TDP produzirá diferentes reações de atitudes na medida em que essas culturas estimulam atitudes diversas no que respeita a participação. Esse parece ser o caso conforme a evidência empírica disponível – Haire e outros (8 e 9), Whitehill (29), Williams e outros (28).

Baseados nos pressupostos de Whitehill sobre expectativa de papel, poder-se-ia determinar a resposta atitudinal a um programa de TDP através de uma enquete com uma amostra da população na qual as técnicas de TDP vão ser implantadas. Isso poderia proporcionar valiosas informações e impedir o surgimento de vários problemas, tanto em termos humanos quanto financeiros, se for encontrado, por exemplo, que nessa população particular a TDP não é bem vista e/ou aceita. Com respeito a dados sólidos relativos à produção, tais como índice de produtividade, até mesmo o modelo de Whitehill é deficiente, no sentido de que nós só podemos especular sobre as relações entre reações atitudinais e produtividade. Mas isso é outro assunto e não pretendemos discuti-lo aqui.

Antes de encerrar este trabalho, gostaríamos de fazer ainda alguns comentários adicionais. O primeiro se refere à similaridade entre a noção de expectativa de papel de Whitehill e a hipótese de expectativa de Horowitz (11). Nesse estudo, Horowitz sugeriu que respostas afetivas são uma função das diferenças, em outras palavras, à medida em que o poder real se aproxima de seu valor esperado. Em estudos similares, Anderson (1) e Likert (18) indicaram que a discrepância ótima entre o poder real e o esperado a fim de permitir o máximo de satisfação com participação deve ser ligeiramente positiva, isto é, o subordinado deve ter mais poder que o esperado por ele mesmo, mas não tanto que exceda sua capacidade decisória.

Um comentário final se refere a outro ponto de vista similar ao de Whitehill, nesse caso sustentado por Schein (25). A noção de contrato psicológico de Schein

incorpora praticamente os mesmos elementos que a noção de expectativa de papel de Whitehill. Contrato psicológico, segundo Schein, significa que um indivíduo tem uma variedade de expectativas sobre a organização e que a organização, por seu lado, também tem uma variedade de expectativas sobre o indivíduo. Essas expectativas cobrem não somente quanto trabalho deve ser feito em troca de determinado pagamento, como abrange também um amplo contexto de direitos, privilégios e obrigações entre o empregado e a organização.

Vimos então que a noção de expectativa de papel não é uma formulação isolada, mas que tem implicações que coincidem com outras formulações teóricas.

Acreditamos que a noção de expectativa provê um referencial útil e rico que é aplicável a muitos trabalhos práticos. De fato, pensamos que ele oferece um meio fácil, ainda que sólido e pragmático, de determinar-se o impacto da TDP em diferentes contextos culturais, em termos das reações atitudinais às técnicas participativas.

Referências bibliográficas

1. Anderson, J. The effect of participation and consideration on subordinate job attitudes. Unpublished manuscript, University of Illinois, 1969.

2. Bavelas, A. & Strauss, G. Group dynamics and inter-group relations. In: Bemis, W. G.; Boune, K. D. & Chin, R., eds. *The planning of change*. New York, Holt, 1961. p. 587-91.

3. Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. Employes attitudes and employes performance. *Pshychological Bulletin*, v. 52, p. 396-424, 1955.

4. Clark, A. W. & McCabe, Sue, Leadership beliefs of Australian managers. In: Graham, W. K. & Roberts, K. H., eds. *Comparative studies in organizational behavior*. New York, Holt, 1972. p. 432-40.

5. Coch, L. & French, F. R., Jr. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, v. 1, p. 512-32, 1948.

6. Fiedler, F. E. Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, v. 43, p. 115-22, 1965.

7. French, J. R. P., Jr.; Frael, J. & As, D. An experiment on participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, v. 13, p. 3-19, 1960.

8. Haire, M.; Shiselli, R. E. & Porter, L. W. Cultural patterns in the role of the manager. In: Graham, W. K. & Roberts, K. H., eds. *Comparative studies in organizational behavior*. New York, Holt, 1972. p. 412-32.

9. _____; _____ & _____. *Managerial thinking*. New York, Wiley, 1966.

10. Harbison, F. & Myer, C. *Management in the industrial world*. New York, McGraw-Hill, 1960.

11. Horowitz, M. Conflict in organization. In: Kahn, R. L. & Boulding, E., eds. *Power and conflict in organization*. New York, Basic Books, 1964.

12. Howland, D. Toward and community health-system model. *Bio-Medical Computing*, v. 1, p. 11-20, 1970.

13. King, D. Training within the organization. London, Tavistock, 1964.

14. Korman, A. K. Consideration, initiating structure, and organizational criteria – a review. In: Cummings, L. L. & Scott, W. E., Jr., eds. *Readings in organizational behavior and human performance.* Homewood, Irwin-Dorsey, 1969. p. 627-36.

15. Lawrence, Lois C. & Smith, Patricia C. Group decision and employes participation. *Journal of Applied Psychology*, v. 39, p. 334-7, 1955.

16. Leavitt, H. J. Inhuman organization. In.: Cummings, I. L. & Scott, W. E., Jr., eds. *Readings in organizational behavior and performance.* Homewood, Irwin-Dorsey, 1969. p. 449-59.

17. _____. Applied organizational change in industry: structural technological, and humanistic approaches. In: March, J. G., ed. *Handbook of organizations.* Chicago, Rand McNally, 1965. p. 1144-70.

18. Likert, R. *The human organization: its management and value.* New York, McGraw-Hill, 1967.

19. Lowin, A. Participative decision making: a model, literature critique, and prescriptions for research. *Organizational behavior and human performance.* 1968.

20. Marrow, A. J. Zomberg "fantasy". *Transaction*, v. 3, p. 36, 1966.

21. Morse, Nancy C. & Reimer, E. The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Ab-Normal and Social Psychology*, v. 52, p. 120-9, 1956.

22. Nealey, S. M. & Fiedler, F. E. Leadership functions of middle managers. *Psychological Bulletin*, v. 70, p. 313-29, 1968.

23. Rice, A. K. Productivity and social organization. *Human Relations*, v. 6, p. 297-329, 1953.

24. Sales, S. M. Supervisory and productivity: review and theory. In: Cummings, L. L. & Scott, W. E., Jr., eds. *Readings in organizational behavior and human performance.* Homewood, Irwin-Dorsey, 1969. p. 636-43.

25. Schein, E. H. *Organizational psychology.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965.

26. Strauss, G. Some notes on power-equalization. In: Leavitt, H. J., ed. *The social science of organization.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963. p. 41-84.

27. Vroom, V. H. & Yelton, P. W. Normative and descriptive models of participation in decision making. Paper presented at the Joint U.S. Soviet Seminar on Organization Design, Kiev, USSR, June 1971.

28. Williams, L. K.; Whyte, W. F. & Green, C. S. Do cultural differences affect workers attitude? In: Graham, W. K. & Roberts, K. H., eds. *Comparative studies in organizational behavior.* New York, Holt, 1972. p. 400-12,

29. Whitehill, A. M., Jr. Cultural values and employee attitudes. United States and Japan. In: Graham, W. K. & Roberts, K. H., eds. *Comparative studies in organizational behavior.* New York, Holt, 1972. p. 383-9.

30. Wood, M. T. Power relationship and group decision making in organizations. *Psychological Bulletin*, in press, 1973.

31. Zajonc, R. B. The concepts of balance, congruit and dissonance. In: Cummings, L. L. & Scott, W. E., Jr., eds. *Readings in organizational behavior and human performance.* Homewood, Irwin-Dorsey, 1969. p. 167-79.