

Abordagem Socio-Económica das Organizações

CLÁUDIO TEIXEIRA (*)

1. O SENTIDO E A EVOLUÇÃO GERAL

Tendo como orientação geral a demonstração das *condições de compatibilidade* dos objectivos sociais e dos objectivos económicos das empresas, a abordagem socio-económica confere um lugar e um papel centrais àquilo que as teorias de comportamento organizacional esquecem ou secundarizam: a finalidade económica.

Ao contrário, porém, da frequente consideração do factor humano apenas como custo ou constrangimento a suportar ou a respeitar, a abordagem socio-económica mostra que o desenvolvimento do potencial humano será o principal factor de eficácia e eficiência global (económica e social) das organizações, na medida em que a finalidade económica for explicitada e tida em conta pelos vários actores individuais e colectivos. O funcionamento das Organizações de Trabalho (em sentido amplo, produtoras de bens e de serviços, tenham ou não estatuto de entidade de fim lucrativo) é, assim, tratado em termos de gestão, ou seja, de estudo dos problemas e das soluções relativos à efectivação da convergência dos actores a partir de estratégias relativamente divergentes, convergência essa de

finalidade produtiva. A procura deste tipo de convergência não significa um utópico anular dos conflitos e interesses, mas sim o reconhecimento das organizações — nomeadamente das que têm uma finalidade produtiva — como *campo de contrato*. Este contrato será tanto mais transparente quanto melhor puder dispôr de um referencial objectivo. Esta objectividade depende de se poder demonstrar ou explicitar em termos económicos a eficácia e a eficiência da relativa compatibilidade ou convergência dos vários tipos de objectivos económicos e objectivos sociais.

Foi com esta intenção que a abordagem socio-económica se constituiu e desenvolveu. A sua origem está nos trabalhos de análise socio-económica, efectuados por Henri Savall a partir de 1973, e aplicados de início ao domínio das condições de trabalho e da organização, nomeadamente avaliando comparativamente em termos económicos, formas tradicionais e «formas enriquecidas» de organização do trabalho⁽¹⁾. Henri Savall, Professor de Ciências de Gestão na Universidade de

⁽¹⁾ O seu livro *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Paris, Dunod, 1975 (com prefácio de Jacques Delors) teve uma 2.^a edição com um título significativamente diferente: *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Paris, Dunod, 1978.

(*) Professor Auxiliar no ISCTE.

Lyon-2, criou em 1976 e dirige-o desde então o ISEOR-«Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations». O ISEOR é um centro de investigação experimental em gestão, associado à Universidade de Lyon-2 e à «École Supérieure de Commerce de Lyon», sendo também uma «Unidade Associada» ao CNRS («Centre National de Recherche Scientifique»).

A abordagem socio-económica tem vindo a ser validada através da investigação experimental ligada a transformações concretas de organização em dezenas de empresas e outros organismos em diferentes regiões da França e nos mais variados ramos de actividade como, por exemplo, fabricação de electrodomésticos, metalurgia, electrónica, indústria química, vidreira, construção civil, calçado, textil, confecções, bancos, estabelecimentos hospitalares e outros serviços públicos.

A abordagem socio-económica das organizações não se confina à análise socio-económica, é também uma abordagem de intervenção nas organizações e de implantação da gestão e estratégia socio-económicas. A sua evolução corresponde, de certo modo, a estes três níveis: aos primeiros trabalhos do ISEOR de análise ou avaliação socio-económica das condições e organização do trabalho, sucede uma metodologia de diagnóstico socio-económico que se integra num processo de intervenção socio-económica, aperfeiçoando progressivamente não só instrumentos de gestão socio-económica como a própria metodologia da sua implantação⁽²⁾.

(2) É interessante verificar que esta evolução se exprime também nos livros publicados por H. Savall: ao referido atrás, sucede-se *Reconstruire l'entreprise — analyse socio-économique des conditions de travail*, Paris, Dunod, 1979 (com prefácio de François Perroux), publicando a seguir em co-autoria com Véronique Zardet, *Maîtriser les coûts cachés — le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Ed. Economica, 1987.

Como conjunto de sínteses de aspectos actuais da abordagem socio-económica, sugere-se o interessante «Dossier — L'approche socio-économique de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, nº 52, 1985, pp. 45-83.

Após esta apresentação do sentido geral e evolução da abordagem socio-económica, tratar-se-á sucessivamente da sua fundamentação teórica ou hipótese de base, dos seus conceitos fundamentais e da ligação entre os aspectos conceptuais e metodológicos.

2. A HIPÓTESE TEÓRICA DE BASE E OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1. A hipótese teórica que a abordagem socio-económica procura validar através de experimentações nas empresas e organizações pode sintetizar-se nos termos seguintes:

1) A organização produtiva é um conjunto de *estruturas* (físicas, tecnológicas, organizacionais, demográficas, mentais ou culturais) e de *comportamentos* (individuais e colectivos) em inter-acção permanente:

$$[E \leftrightarrow C]$$

2) Desta inter-acção resulta quer um funcionamento conforme ao esperado e desejado quer *disfuncionamentos*, isto é, desvios entre o funcionamento observado e o funcionamento desejado:

$$[E \leftrightarrow C] \rightarrow \text{Disf.}$$

3) Os disfuncionamentos provocam *custos ditos «ocultos»* (C.O.) porque não são apurados ou referenciados adequada ou explicitamente (portanto não controlados) pelos instrumentos de informação económica utilizados normalmente nas organizações (contabilidade geral e analítica, orçamentos, balanços e contas de resultados, «quadros de bordo»):

$$[E \leftrightarrow C] \rightarrow \text{Disf.} \rightarrow \text{C.O.}$$

4) Estes custos ocultos afectam negativamente a eficácia e eficiência, ou «performance», económica da organização, o que por sua vez se repercute sobre o binómio estruturas ↔ comportamentos induzindo

QUADRO 2.
Componentes dos custos ocultos
(exemplo do absentismo)

Componentes dos Custos Ocultos comuns aos indicadores de disfuncionamento	Descrição Detalhada dos Custos Ocultos
«Sobre Salários»	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento do ausente (em certos casos) • Custo Salarial de Sobre-efectivo quase permanente • Salário do substituto (um «efectivo» ou um «eventual») • Salário para horas suplementares de compensação
Tempos de Regulação	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de Chefia (procura do modo de regulação adequado, transmissão de ordens), desvio do papel da chefia (outras tarefas não assumidas → baixa da qualidade e/ou produtividade) • Controlos Suplementares • Mais efectivos para certos postos sem titular • Sobrecarga dos polyvalentes • Excesso de apelos ao serviço de conservação • Paragem de equipamento por falta de substituto • Sub-produtividade do substituto
«Sobre-Consumos»	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da menor atenção ou não habituação do substituto: material mal aproveitado, refugo produzido

custos ocultos-aplicação ao caso do absentismo.

A componente que habitualmente explica a maior parte dos custos ocultos, nos cinco indicadores (absentismo, acidentes, não qualidade, baixa de produtividade, rotação de pessoal), é o modo de regulação. Não cabe neste artigo uma análise da composição dos custos ocultos por cada um dos cinco indicadores ⁽⁵⁾, mas vale a pena referir que num exemplo de um sector de uma empresa transformadora de metais (alumínio) os custos totais de não qualidade eram de 6 546 000 francos (1985) representando 31% do orçamento dessa unidade (43 pessoas), mas nesse total, 91,7% correspondiam às regulações dos defeitos.

Os «custos ocultos» podem ser reduzidos de forma durável se se actuar sobre a inter-acção entre estruturas e comportamentos,

⁽⁵⁾ O capítulo 3 de *Maîtriser les coûts cachés*, obra referida, tem uma apresentação pormenorizada da análise e do cálculo dos custos ocultos.

como veremos mais à frente ao tratarmos dos aspectos metodológicos da abordagem socio-económica.

As inter-acções entre as estruturas e os comportamentos são complexas e não se caracterizam nem pela predominância de umas nem de outras. Esta complexidade relaciona-se com o carácter múltiplo das estruturas e dos comportamentos assim como as inter-relações dentro de cada uma destas componentes e entre elas.

Na abordagem socio-económica, o conceito de estrutura é um conceito alargado. Devemos considerar nas estruturas as suas propriedades de *estabilidade* e de *pregnância* sobre os comportamentos e ainda o facto de as estruturas se diferenciarem em vários tipos.

As estruturas são os elementos da organização dotadas de uma relativa permanência ou estabilidade: os seus principais atributos são a durabilidade e uma capacidade para evoluir de modo lento e progressivo. A outra propriedade das estruturas é a sua *pregnância*, isto é, a capacidade que elas têm de influenciar os comportamentos, a qual se manifesta pelos elementos relativamente constantes dos mesmos.

As estruturas diferenciam-se em cinco tipos:

— *Estruturas físicas* (espaço, instalações, ambiente físico);

— *Estruturas tecnológicas* (o equipamento e os seus graus de sofisticação e de intensidade em capital, os procedimentos e métodos operatórios);

— *Estruturas organizacionais* (divisão do trabalho, circuitos de informação e comunicação);

— *Estruturas demográficas* (dimensão do efectivo, idade, distribuição por sexos, formação inicial);

— *Estruturas mentais ou socio-culturais* (estilos de gestão, referências culturais, clima social).

Não se trata de uma diferenciação rígida, pois há inter-relações entre os tipos de estru-

turas: por exemplo, a maneira como as tarefas são distribuídas (divisão do trabalho) é influenciada por modelos estereotipados de organização (factores culturais). Do mesmo modo, as fronteiras entre as estruturas e os comportamentos também não são rígidas. Os comportamentos são manifestações observáveis do homem, que tem incidência sobre o seu meio envolvente físico e social. Ora, também existem diferenciações entre os comportamentos: comportamentos pessoais ou comportamentos de grupo, comportamentos profissionais e relacionados com os níveis de qualificação ou de hierarquia, comportamentos colectivos de organização como um todo. O que torna maleáveis ou esbatidas as fronteiras entre as estruturas e os comportamentos é o facto de estes últimos poderem revestir-se de uma dupla característica: a sua conjunturalidade ou a sua estabilidade e persistência.

Efectivamente, os comportamentos ligados a acontecimentos de carácter incerto ou aleatório na vida organizacional são, por isso mesmo, instáveis ou conjunturais. Mas há outros cuja estabilidade e persistência os torna verdadeiras estruturas mentais ou culturais com um forte poder de influência sobre outros comportamentos: tornaram-se já em «estruturas». Há uma dinâmica diacrónica na transformação de certos comportamentos em estruturas: é por, em certa medida, as perpetuarem que alguns comportamentos individuais ou colectivos adquirem progressivamente as propriedades fundamentais das estruturas-estabilidade e pregnância: exemplo disto, são certas práticas informais que se tornam regras. Mas não é só por se «perpetuarem» que os comportamentos transformam o outro polo do binómio — as estruturas. Há-os cuja influência sobre as estruturas é mais directa: são as decisões, nomeadamente as decisões operacionais, administrativas ou de gestão estratégica.

É desta complexidade das inter-acções entre as estruturas e os comportamentos que decorre uma importante *consequência meto-*

dológica na abordagem socio-económica: a melhoria da eficácia e eficiência («performance») das organizações só é eficaz se se basear sobre acções dirigidas simultaneamente sobre as estruturas e sobre os comportamentos: as acções que privilegiarem um dos termos da inter-acção não terão um efeito duradouro.

A importância desta conclusão metodológica torna-se ainda mais saliente se olharmos para o lugar central que os *disfuncionamentos* têm na abordagem socio-económica e o papel que nesta é desempenhado pela análise dos disfuncionamentos, que põe a claro «os custos 'performances' ocultos». O conceito de disfuncionamento — definido como desvio entre o funcionamento observado e o funcionamento desejado — contém implicitamente uma referência de finalização múltipla: o funcionamento é desejado de maneiras e em graus muito diversos segundo a multiplicidade dos actores implicados. Não se pode definir uma norma única para toda a organização. Mas na medida em que a «análise disfuncional» põe a claro os domínios de disfuncionamentos, os seus custos e a sua relação com os níveis de desempenho que poderiam ter-se atingido, ela torna saliente o que *está em jogo* económica e socialmente no funcionamento da organização. A análise disfuncional abre assim caminho a *uma participação activa e objectiva*, porque centrada sobre campos de discussão concretos e pertinentes. Pela transparência das informações que ela fornece a todos os implicados, a análise disfuncional pode desencadear um processo de dinamização dos comportamentos e das suas inter-acções com as estruturas.

Com efeito, na metodologia de intervenção socio-económica, as informações sobre as causas e as consequências dos disfuncionamentos servem de base à elaboração das soluções de melhoria de funcionamento. Estas soluções, elaboradas de forma coerente, constituem projectos de acção que visam melhorar progressivamente a eficácia socio-económica ou global da organização, e esses

projectos tendem a incluir «contratos de actividade periodicamente negociáveis». Os projectos de acção conduzem a um novo funcionamento da organização na medida em que as soluções se consolidam num processo sistematizado de gestão socio-económica. E nesta sistematização, as informações articuladas com as decisões desempenham um papel central de dinamização de comportamentos activos e orientados por finalidades (ou «finalizados»).

Apresentam-se seguidamente, em síntese, os principais aspectos da *metodologia da abordagem socio-económica*.

Na evolução e aprofundamento desta abordagem a sua característica (que inicialmente aparecia dominante) de *análise* foi sendo progressivamente integrada no que hoje se considera um método de inovação organizacional visando criar «um processo de dinamização global da empresa» ⁽⁶⁾, processo esse que também se caracteriza por uma implicação dos vários actores não excluindo nenhum nível da organização (desde o pessoal executante ao pessoal dirigente). A abordagem socio-económica implica, assim, um *processo de intervenção* com fases de diagnóstico, elaboração do projecto, implantação, avaliação, que se verificam nos três estádios do processo de transformação: experimentação, extensão e generalização.

Como processo de intervenção, a abordagem socio-económica tem evoluído na estratégia adoptada, de modo a evitar por um lado aquilo a que, na abordagem socio-técnica de mudança organizacional se designa frequentemente por «enquistamento» (uma transformação num sector restrito sem repercussões significativas noutras áreas da organização) e, por outro, aquilo que tem sido sempre um problema central dos processos de mudança organizacional inspirados na «investigação-acção»: como conseguir que a mudança resolutive dos problemas seja realizada, as-

sumida e *consolidada* pelos actores numa *maturação* que tende a exigir um tempo longo de aprendizagem, sem com isso criar frustrações por falta de marcos temporais (prazos e objectivos) ou por sentimentos/percepções de exclusão, embora provisória. Assim, enquanto de 1978 a 1983, o ISEOR seguia uma estratégia de «*alastramento em mancha de óleo*», a partir de 1983 começou a utilizar uma estratégia ao mesmo tempo vertical e horizontal. Isto é, até 1983 o processo de intervenção é um processo ascendente-descendente e interactivo: após a negociação com a direcção relativa à clarificação dos objectivos e metodologia do processo, exigências de implicação activa e decisão sobre o ou os sectores onde iniciá-lo, segue-se o processo de recolha de problemas, disfuncionamentos e ideias de solução, apresentadas pelo pessoal executante e pelas chefias intermédias, para posteriormente serem tratadas com o enquadramento superior; este processo de tipo *ascendente* utilizado no diagnóstico socio-económico (que implica também entrevistas com quadros dirigentes e com órgãos representativos dos trabalhadores) é articulado em termos *descendentes* com a Direcção ou Administração e com os quadros superiores, implicando-os nas entrevistas, na apresentação dos resultados do diagnóstico, no controle ou «balisamento» da elaboração do projecto, na decisão referente à sua aceitação e atribuição de meios necessários, e ainda na pilotagem da implantação do projecto reorganizador.

Todavia, o campo de incidência da implicação dos actores deste nível directivo é constituído pelos *disfuncionamentos e busca de soluções referenciados às unidades de base*. A percepção de que essa implicação também tem a ver com a problemática específica desse nível tende a aparecer só mais tarde, no processo de *alastramento*. Uma orientação do processo em termos de estratégia de gestão logo desde o estádio de experimentação pode vir a estar assim ausente, prejudicando a consolidação e o aprofundamento das melhorias de funcionamento socio-económico.

⁽⁶⁾ H. Savall e V. Zardet, *Maîtriser les coûts cachés*, obra referida, p.187.

Por esta razão, a partir de 1983, a metodologia de intervenção passou a ser simultaneamente de *acção horizontal e acção vertical* (processo «Horivert», designação usada pelo ISEOR): a acção horizontal implica a Direcção e os quadros da organização no seu conjunto e a acção vertical desenvolver-se-à em uma ou duas unidades (ou «micro-espacos») implicando o pessoal executante, de chefia e directivo dessas unidades. Enquanto antes, esta horizontalidade só se verificava na fase de generalização, ela está agora presente logo desde a fase de experimentação.

Com esta simultaneidade, articula-se o tratamento dos disfuncionamentos das unidades de base com os disfuncionamentos mais ligados à problemática e orientação estratégica da organização, como se pode ver esquematicamente na figura 1 (7).

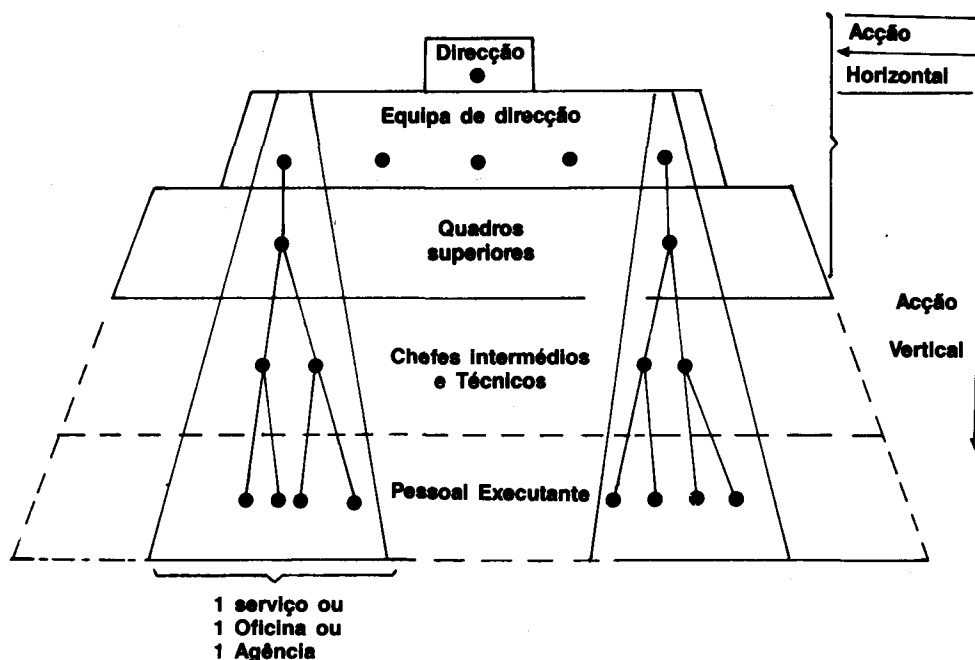
Outra consequência importante desta actuação horizontal/vertical é que ela favorece uma desmultiplicação da intervenção interna à empresa. Com efeito, através de

acções de formação dos quadros e facultando-lhes instrumentos de análise (por exemplo, preparando-os para realizarem o diagnóstico socio-económico) capacita-se a empresa para uma maior autonomia em relação aos «inter-ventores» externos assumir o processo de transformação. Deste modo também, consegue-se uma «difusão mais rápida da cultura socio-económica» (8).

No *diagnóstico socio-económico*, o que principalmente se pretende é explicitar a ligação entre os disfuncionamentos e os «custos ocultos» através da análise das regulações e da quantificação e a avaliação financeira por indicadores de disfuncionamento. Entre os já referidos cinco indicadores de disfuncionamentos, a abordagem socio-económica está a dar um relevo cada vez maior ao indicador qualidade (custos da não-qualidade).

De facto, a diversificação dos produtos e as exigências cada vez maiores de resposta às especificações pedidas pelos clientes fazem com que se produza cada vez mais em séries

FIGURA 1 — PROCESSO «HOLIVERT»



(7) Idem, *Ibidem*, p. 201.

(8) Idem, *Ibidem*, p. 209.

curtas e diferentes. A flexibilidade do processo produtivo em termos técnicos e organizativos e a rapidez de resposta ao mercado exigem, assim, a qualidade em critério primordial de eficácia.

As técnicas utilizadas na detecção dos disfuncionamentos são fundamentalmente *entrevistas* (abrangendo todos os grupos profissionais), a *análise documental*, servindo-se do sistema de informação da empresa (pessoal, dados contabilísticos, de produção), a observação directa, para conhecimento dos disfuncionamentos não expressos e formas de regulação.

A análise socio-económica utiliza três módulos: módulo social, módulo organizacional e módulo financeiro (*Método S.O.F.*).

No módulo social, faz-se uma análise baseada em dados de tipo qualitativo, obtidos nas entrevistas, e em dados quantitativos, (por exemplo estatísticas de absentismo). Deste modo, obtêm-se pistas para a clarificação das causas dos disfuncionamentos detetados; no módulo organizacional, a atenção incide na análise do funcionamento e das regulações exigidas pelos disfuncionamentos através de fichas de regulação de ausências; no módulo financeiro, procura-se avaliar os custos dos disfuncionamentos segundo as componentes dos custos ocultos. A metodologia foi sumariamente indicada a título de exemplo no quadro 2.

Neste tipo de análise, é indispensável conseguir estimar o grau em que os custos ocultos são compressíveis ou redutíveis. Por exemplo, se num absentismo global de 22%, o absentismo parcialmente redutível ou compressível através de acções de melhoria das condições e organização do trabalho for de 15,4% (correspondentes a doença, acidentes, atrasos, dispensas, ausências sem motivo, greve) ir-se-à num período significativo de tempo e para o sector considerado analisar e avaliar financeiramente as várias componentes de custo, especialmente das regulações. Fazendo a análise segundo os vários indicadores, chega-se a uma síntese de avaliação

socio-económica de que apresentamos um exemplo no quadro 3.

A fase de *projecto* tem como ponto de partida o diagnóstico socio-económico cujo conteúdo permite reflectir sobre os disfuncionamentos postos em evidência, os seus custos, e as pistas de solução colhidas quer nas entrevistas quer na observação. Essa reflexão dá origem a uma proposta/projecto de transformação do funcionamento da unidade, transformação essa que — em coerência com a hipótese de base da abordagem socio-económica — se efectuará através de acções que incidam simultaneamente sobre as estruturas e os comportamentos.

A elaboração do projecto não inclui o pessoal executante (embora se tenham em conta as sugestões recolhidas na fase de diagnóstico). É tarefa atribuída a um grupo de trabalho da hierarquia — *grupo de projecto* — em que o chefe do projecto é o responsável da unidade-objecto da «acção vertical» atrás referida.

O grupo de projecto é constituído por dois sub-grupos: o *grupo restrito* cuja missão é o controle, a pilotagem e o apoio ao *grupo amplo* ou pleno que tem por missão a procura de soluções de melhoria de funcionamento ou transformação da unidade e estuda as implicações dessas soluções noutras unidades da empresa.

Os «investigadores-interventores» (do ISEOR) tomam parte nas reuniões dos dois grupos, prestando assistência metodológica e pedagógica no sentido de se manter a ligação com a anterior fase de diagnóstico, procurando que os disfuncionamentos não deixem de ser o campo de referência de forma a que o projecto vise reduzi-los efectivamente, em coerência com a melhoria da «performance» social, segundo as suas componentes adiante referidas (fig. 2).

Os quadros e as chefias desempenham nesta fase um papel central. Mas mantêm a ligação ao pessoal da unidade, informando-o ou consultando-o, podendo até para certos aspectos constituir grupos de trabalho,

QUADRO 3
Síntese da avaliação socio-económica dos disfuncionamentos ⁽⁹⁾

Disfuncionamento	Resultados Qualitativos	Resultados Quântitativos	Resultados Financeiros
Absentismo	<ul style="list-style-type: none"> • Causas de Absentismo: <ul style="list-style-type: none"> — Solicitações exteriores — horário de trabalho — condições físicas de trabalho — monotonia do trabalho repetitivo — desmotivação • Absentismo indutor de absentismo devido às deslocações ligadas às substituições 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de absentismo global: <ul style="list-style-type: none"> — 22,31% dos quais 70% representam um absentismo susceptível de redução parcial através de acções de melhoria das condições de trabalho. — 46% das ausências, provocam paragens de máquinas e uma sub-actividade 	Custo global anual calculado em 2 200 000 F, isto é 38 200 F por operária e por ano
Acidentes de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Muito poucos acidentes • Algumas quedas devidas ao chão encerado 	<ul style="list-style-type: none"> • 152 horas de interrupção do trabalho em cinco meses 	Não calculado
Rotação do pessoal	Não avaliado	<ul style="list-style-type: none"> • 10% de saídas no efectivo do serviço «canhão» em 1981 	Não calculado
Defeitos de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Causas de defeitos: <ul style="list-style-type: none"> — desaj. máquinas — destreza da manipulação — absentismo e deslocações das operárias — normas de actividade quantitativas — falta de informação sobre critérios de qualidade — qualidade dos aprovis. — Insuficiente formação do pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • 3% de desperdícios — «coupelles» • 3% de retoques — «ressorts» • 2,8% de desperdícios KI • 0,4% de desperdícios no controlo final devidos às coupelles • 0,1% de desperdícios no controlo tubo devidos ao KI + coupelles • 8,5% pessoas por equipa mobilizadas para o acompanhamento e o controlo da qualidade 	<p>Custo global anual calculado em 4 041 000F, ou seja, 70 000 F por operária e por ano.</p> <p>60% do custo ligado aos desperdícios e aos retoques</p>
Desvios de Produtividade	Não avaliado		

Os custos ligados aos indicadores de disfuncionamento da análise socio-económica, que puderam ser calculados financeiramente, representam 6 261 000 F, no período de um ano, ou seja mais de 100 000 F, por operária e por ano.

mas no âmbito do projecto. Henri Savall põe em relevo, a propósito e de forma crítica, a diferença da abordagem socio-económica em relação aos «circuitos de qualidade» introduzidos em França em 1980, e que na maior parte dos casos se limitariam a problemas

muito circunscritos. ⁽¹⁰⁾. Do grupo restrito fazem parte os responsáveis hierárquicos do chefe do projecto e na maioria dos casos o Director de Pessoal. O grupo amplo inclui o chefe de projecto que é o responsável da unidade ou micro-espaco, os quadros dos vários níveis da unidade e responsáveis de outros

⁽⁹⁾ Extraído de G. Labaume e M. Bounet «Parcelisation des tâches, absentisme et défauts de qualité dans un atelier de montage de canons électroniques. Diagnostic socio-économique», rapport ISEOR, Juin, 1982.

⁽¹⁰⁾ Não deixamos de referir também as críticas de E. Lawler em *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Publ., 1986, capítulo 4, «Quality Circles», pp. 44-64.

sectores — funcionais ou operacionais — com os quais a unidade tenha uma maior inter-acção. O trabalho do *grupo amplo* desenvolve-se em três etapas: na primeira, completa-se e actualiza-se o diagnóstico; na segunda, a tarefa é a procura de soluções para os disfuncionamentos, nomeadamente nos domínios relativos às componentes de «performance» social que adiante se indicarão; na terceira e última etapa, procura-se que as soluções sejam coordenadas e constituam um todo coerente e além disso especificam-se os meios técnicos, financeiros e de informação necessários para a implementação do projecto. Não é possível neste artigo apresentar exemplos de projectos de inovação socio-económica. O leitor interessado poderá encontrá-los no último livro de Savall (2), nomeadamente no seu capítulo 8, que temos vindo a seguir.

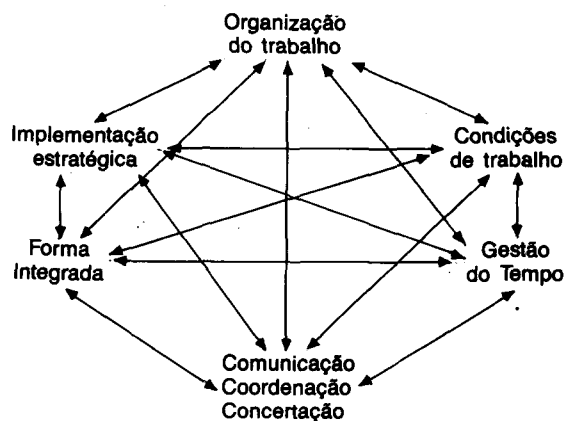
A *Implementação do projecto* desenvolve-se em duas fases — preparação da acção e realização propriamente dita. A preparação da acção é fundamentalmente uma planificação das várias acções que concretizarão as propostas do projecto. A realização da acção é a fase longa (vários meses) que implica difusão periódica de informação pertinente para os implicados na transformação e ainda um acompanhamento do processo.

As transformações do funcionamento da unidade em causa têm incidência na organização do trabalho, através normalmente de modificações cujo conteúdo vai no sentido do que se chama «novas formas de organização do trabalho», mas que exigem uma análise do trabalho. As condições físicas e ambientais do trabalho são também frequentemente objecto de modificações, assim como as implantações físicas: equipamento, postos de trabalho, circuitos.

O que parece mais importante destacar no processo de transformação é que ele, visando a redução dos disfuncionamentos, deve incidir sobre os seis domínios de acção cuja interligação se exprime na figura 2. Esses domínios de acção são também

designados como componentes da «performance» social.

FIGURA 2 — AS COMPONENTES DA «PERFORMANCE» SOCIAL



Para cada um destes domínios de acção, identificam-se e analisam-se primeiro os problemas e em seguida procuram-se e aplicam-se as soluções, sempre com a participação dos actores implicados.

Resumidamente, os domínios de acção consistem no seguinte:

— *As condições de trabalho*: condições físicas e ambiente de trabalho;

— *A organização do trabalho*: a divisão e distribuição das tarefas, o interesse do trabalho, a interdependência e a autonomia;

— *O sistema de «comunicação-coordenação-concertação»*: articulação operacional e funcional entre os indivíduos para a realização das actividades;

— *A gestão do tempo*: distribuição do tempo entre as actividades de prevenção, regulação, preparação, execução, controle, melhoria, desenvolvimento;

— *A formação integrada*: centrada sobre a eficácia das interacções entre estruturas e comportamentos, tomando por base os disfuncionamentos detectados;

— *A estratégia*: que constitui o esquema director das acções aplicadas nos eixos precedentes e visando simultaneamente uma melhoria dos objectivos sociais e dos objectivos económicos.

A *avaliação* dos resultados consiste, muito resumidamente, em comparar o funcionamento à data do diagnóstico e o funcionamento actual. É constituída por uma *análise da adequação formação-emprego*, designadamente: em que medida se preencheram as lacunas em competências e em especial as exigidas pela reestruturação do trabalho; inclui também uma *síntese de entrevistas* com o pessoal dos vários níveis (executantes e quadros) no sentido de conhecer a sua percepção e opinião sobre efeitos positivos, limitações, ideias de prosseguimento; por último, a *avaliação da redução dos custos ocultos*: este é um ponto de referência essencial de todo o processo, de tal modo que tem repercussões sobre o «contrato de actividade periodicamente negociável». Efectivamente, a análise e a redução dos disfuncionamentos abre um campo para a negociação e para a participação activa e sistematizada (ou seja integrada num *processo de gestão* socio-económica) no funcionamento da organização.

Os instrumentos de acção para uma efectiva implantação de uma gestão socio-económica são o «*contrato de actividade periodicamente negociável*» (CAPN) e o «*quadro de bordo socio-económico*». Não é possível desenvolver os aspectos essenciais destes dois instrumentos. Apenas se indica que o «*contrato de actividade periodicamente negociável*» (CAPN) corresponde ao compromisso formalizado entre os trabalhadores e os seus superiores hierárquicos, sobre os objectivos a esperar respeitantes aos resultados imediatos da acção e à criação de potencial e dos meios necessários à sua realização. Serve de incentivo ao empenhamento na transformação, podendo os resultados serem traduzidos em contrapartidas salariais e outras.

O «*quadro de bordo socio-económico*» é um instrumento para ajudar os quadros a «pilotar» as respectivas áreas de responsabilidade.

Como instrumento de pilotagem que é não se limita a ser um simples quadro ou conjunto de quadros com indicadores quantitativos

—por outras palavras, não é apenas uma descrição quantificada do que se passou. Parte dos objectivos cuja formulação, por um lado, deve ser deduzida de objectivos estratégicos integradores da área de responsabilidade em causa, e por outro deve operacionalizá-los através de indicadores que permitam ao quadro ou gestor medir até que ponto está a sua unidade ou área de responsabilidade a caminhar no sentido desses objectivos. Os indicadores do «quadro de bordo» são articulados com objectivos correspondentes quer aos cinco indicadores sócio-económicos quer às componentes da «performance» social atrás referidas e sintetizadas na figura 2. Num quadro de bordo socio-económico utilizam-se, além de indicadores qualitativos e quantitativos, indicadores financeiros, por exemplo, redução em X contos dos defeitos a, b, e c.

Sem esta operacionalização, este tipo de informação de gestão não terá o carácter «estimulante» de incentivo a tomadas de decisão oportunas nem será um contributo para o estabelecimento do «campo de negociação» em que os «contratos de actividade periodicamente negociáveis» ganhem sentido.

ABSTRACT

THE SOCIAL-ECONOMIC APPROACH OF THE ORGANISATIONS

The «social-economical approach» of the organisations assumes that the social and economical goals of the enterprises and other non-profit organisations are compatible. In fact, the «unfit» between the structures and the behaviours is the source of «dysfunctionings» whose costs are not controlled (they are «hidden costs») by the formal management information systems and are usually so high that the economical performance of the enterprise is weakened.

The improving of the working life conditions (working conditions, working organisation and work content) is the improving of the

social and economical performance of the organisation, developing jointly the human resources potential, the quality of products and services, the productivity.

This approach was worked out and developed since 1976 by Henri Savall (Professor of Management Sciences at Lyon II University-France) through action-research work of I.S.E.O.R., in many enterprises like metalurgy, electronics, glass industry, textile, hospitals and other public services. The I.S.E.O.R. is the «Institut of Socio-Economics of Enterprises and Organisations» whose Director is Prof. Henri Savall.

The methodology of implementing the «socio-economical innovation» in the organisations consists of a process run in phases of diagnostic (including the evaluation of the «hidden costs»), project, implementing of the project in terms of socio-economical management, evaluation of the process.

In this article, an outline of social-economical approach is presented regarding its theoretical basic concepts and its methodology.

REFERÊNCIAS

- AIT EL HADJ, S. (1985) — De la société de la matière à la société de l'information, Les Cahiers Français, 223, La Documentation Française.
- BAREL, Y. (1984) — *La société du vide*. Paris, editions du Seuil.
- BARNARD, C.I. (1938) — *The functions of the executive*. Harvard Univ. Press.
- BAUDRILLARD, J. (1976) — *L'Echange symbolique et la mort*. Paris, Gallimard.
- BAUDRILLARD, J. (1980) — The implosion of Meaning in the Media and the Implosion of the Social in the Masses. In Woodward, K. (Ed.), *The myths of information. Technology and postindustrial culture*. London and Henley, Routledge & Kegan Paul.
- BELL, D. (1961) — *The end of ideology*. New York, Collier-Macmillan.
- BENSAID-SINGERY, J. SINGERY, J. (1979) — Les incidences de l'informatique sur l'évolution du travail administratif, *Le travail humain*, Vol. 42, fasc. 2.
- BLACKLER, F. & BROWN, C. (1985) — Evaluation and the impact of information technologies on people in organizations, *Human Relations*, (38), 3: 213-231.
- BRIEFS, U. (1979) — *The effects of computerization on human work: new directions for computer use in the work-place*, Paper, Second Conference of Human Choice and Computers. Baden (Exemplar datilografado da O.I.T.).
- BROWN, M. H., HOSKING, D. M. (1986) — Distributed Leaderships and Skilled Performance as Successful Organization in Social Movements, *Human Relations*, (39) 1: 65-79.
- CABRAL, M. V. (1983) — A economia subterrânea vem ao de cima: estratégias rurais perante a industrialização e a urbanização, *Análise Social*, (XIX), 76: 199-234.
- CABRAL, M. V. (1985) — Viagem à utopia operária, *Risco*, 2: 15-32.
- CIBORRA, C. & MAGGIOLINI, P. (1978) — Informatica e organizzazione: introduzione all'approccio sociologico. In *Informatica e Organizzazione*. Milano, Angeli.
- CIBORRA, C. (1982) — Lavoro e automazione d'ufficio: una prospettiva fenomenológica. In *Uomini e Computer Come*, Maggio.
- COELHO, E.P. (1982) — *Os universos da crítica*. Lisboa, Edições 70.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., (1977) — *L'acteur et le système*. Paris, Ed. Seuil.
- DANZIGER, J. (1985) — Social Science and the Social Impacts of Computer Technology, *Social Science Quarterly*, (66), 1:3-21.
- DAVIS, L. & TAYLOR, J. (1976) — Technology, Organisation and job Structure. In Dubin, R. (ed.), *Handbook of work, Organization and Society*. Chicago, Rand Mc Nally.
- DAVOUS, P. & MELESE, J., (1986) — *Rapport sur les Sciences de L'Organisation*. Paris, Les Éditions d'Organization.
- DE BLASIS, J.P. (1981) — *Les conditions du changement bureaucratique: concilier la productivité du bureau, les technologies nouvelles, et leurs implications humains*. Paris, C.E.S.A.
- DONNELON, A. (1986) — *Language and Communication in Organizations: Bridging Cognition*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- DORE, R.P. (1973) — *British Factory — Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Los Angeles, University of California Press.
- DRUCKER, P.F. (1969) — *The Age of Discontinuity*. New York, Heinemann.
- DUPUY, J.P. (1980) — Myths of Informational Society. In Woodward, K. (Ed.), *The myths of information: Technology and postindustrial culture*. London, Routledge & Kegan Paul.
- DURAND, C. (1978) — L'idéologie technocratique dans l'organisation du travail, *Esprit*. Trad. Port.

- (1985): A ideologia Tecnocrática na Organização do Trabalho. In *Sociologia do trabalho*, Antologia, A Regra do jogo.
- ECO, U. (1986) — *Viagem na Irrealidade Quotidiana*. Lisboa, Difel.
- EKSE, R. & SOLE, A. (1979) — Stratégies d'automatisation, organisation du travail et relations sociales dans les grandes entreprises du tertiaire, *Le travail humain*, 42: 2-22.
- ENRIQUEZ, E. (1983) — *De la horde à l'état: Essai de psychanalyse du lien social*. Paris, Éditions Gallimard.
- FRIEDMAN, G. (1968) — *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*. Paris, Ed. Gallimard.
- GODET, M. (1985) — Virage ou Mirage Technologique?, *Les Cahiers Français*, Octobre-Décembre, 223, La Documentation Française.
- GOMES, A. D. (1983) — Novas formas de organização do trabalho e seus contextos de emergência, *Psicologia*, IV/3 e 4: 195-204.
- GRANDI, M. (1981) — *Problematiche dell'organizzazione e della professionalità nell'automazione dell'ufficio*. Milano, CEDOS.
- GUÉDON, J.C. (1985) — Ce que nous apprend l'histoire des techniques, *Les Cahiers Français*, 223, La Documentation Française.
- HABERMAS, J. (1978) — *L'espace public — Archéologie de la Publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise* Paris, Payot.
- HANCOCK, W; MACY B; PETERSON, S. (1983) — *Assessment of technologies and their utilization*. In *Seashore et al. (Eds.), Assessing organizational change*. New York, John Wiley & Sons.
- HARRÉ, R. (1982) — Theory and method. In Cranach & Harré (Eds.), *The Analysis of Action* Cambridge, Cambridge University Press.
- JONHSON, B. M. (1977) — *Communication: the process of organizing*. Boston, American Press.
- LAETHEM, A. (1984) — *Nouvelles technologies et contraintes du travail dans le secteur tertiaire*. Université Catholique de Louvain (Exemplar dactylografado).
- LASFARGUE, Y. (1984) — *Vivre l'informatique — Micro-informatique, bureautique, robotique, télématique* Paris, Ed. d'organisation.
- LEED, E. (1980) — «Voice» and «Print»: Master Symbols in the History of Communication. In Woodward, k. (Ed.), *The myths of information: Technology and postindustrial culture*. London, Routledge & Kegan Paul.
- LINCOLN, J.R., HANADA, M., OLSON, J. (1981) — Culture Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms, *Administrative Science Quarterly*, 26.
- LITTLER, C. R. (1982) — *The development of the labour process in capitalist societies: A Comparative Study of the Transformation of Work Organization in Britain, Japan and the USA*. London, Gower.
- LORENZ, K. (1986) — Construtivismo Dialógico, *Análise*, 5: 5-24.
- MAURICE, M. (1980) — Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme? «Sociologie du Travail». Paris, Ed. Seuil. Trad. Port. (1985): O determinismo Tecnológico na Sociologia do Trabalho (1955-1956), uma Alteração de Paradigma? In *Sociologia do Trabalho*, Antologia, Lisboa, A Regra do Jogo.
- MCLUHAN, M. (1962) — *The Making of Typographic Man*. London and Toronto, Univ. of Toronto Press.
- MCLUHAN, M. (1964) — *Understanding Media*. Mcgraw-Hill.
- MELESE, J. (1979) — *Approches systémiques des organisations*. Paris, Hommes et Techniques.
- MENDRAS, H. & FORSE, M., (1983) — *Le changement social*. Paris, A. Colin.
- MENDRAS, H. (1976) — *Sociétés paysannes*. Paris, Armand Colin.
- MEUNIER, A. (1984) — Cercle de qualité et détataylorisation de l'entreprise, *Psychologie du travail et société post-industrielle*, Actes du Troisième Congrès de Psychologie du Travail de Langue Française; 302-303.
- MICHAEL, S. (1981) — *Techniques of organizational change*. New York, McGraw-Hill.
- MILLER, E. J. (1978) — Socio-Technical Systems in Weaving, 1953-1970: A Follow-Up Study. In Pasmore, W. A. & Sherwood, J. J., (Eds), *Sociotechnical Systems: A Sourcebook*. San Diego, University Associates, Inc.
- MIRANDA, L. B. (1985) — Modernidade, espaço público e conflito das nomeações, *Revista de Comunicação e Linguagens*, 2: 15-40.
- MITCHELL, T.R., REDIKER, K., BEACH, L.R. (1986) — Image Theory and Decision Making. In Sims, Jr. H. P., Gioia, D. A. and Associates, *The Thinking Organization*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- NOVARA, F., ROZZI, R.A., SARCHIELLI, G. (1983) — Psicologia del lavoro. Bologna, Il Mulino.
- OBORNE, D. (s/d) — *computers at Work*. New York, WILEY & Sons.
- ORTSMAN, O. (1984) — *Mudar o trabalho*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- OUCHY, W. (1981) — *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. New York, Addison-Wesley. Trad. Fr. (1982): *La théorie Z*. Paris, Inter Editions.
- PASCALE, R.T. & ATHOS, A.G. (1981) — *The art of Japanese management*. New York, Simon & Shus-

- ter. Trad. Fr. (1984): *Le management est-il un art japonais? Les éditions d'organisations.*
- PASMORE, W.A., SRIVASTVA, S., SHERWOOD, J.J. (1978) — Social Relationships and Organizational Performance: A Sociotask Approach. In Pasmore, W.A. & Sherwood, J.J., (Eds), *Sociotechnical Systems: A Sourcebook*. San Diego, University Associates, Inc.
- PERLMUTTRER, H. & TRIST, E. (1986) — Paradigms for Societal Transition, *Human Relations*, (39) 1: 1-27.
- PERROT, M. (1979) — Les problèmes de la main-d'oeuvre industrielle. In Daumas, M. (ed.) *Histoire des Techniques dans la Civilisation Industrielle*, Paris, PUF. Trad. Port. (1985): Os problemas da Mão-de-obra Industrial. In *Sociologia do Trabalho*, Antologia, Lisboa, A Regra do Jogo.
- PUTMAM, L. (1982) — Paradigms for organizational communication research.: An Overview and Synthesis, *Western Journal of Speech Communication*, 46: 192-206.
- QUERE, L. (1982) — *Des miroirs équivoques*. Paris, Aubier Montaigne.
- REMY, J.; VOYE, L. & SERVAIS, E. (1978) — *Produire ou reproduire? Une sociologie de la vie quotidienne (Tome 1)*. Bruxelles, Les éditions Vie Ouvrière.
- RANDOLPH, A. & FINCH, F. (1977) — The relationship between organization technology and the direction and frequency dimensions of task communications, *Human Relations*, (30), 12: 1131-1145.
- REIMANN, B. (1977) — Dimensions of organizational technology and structure, an exploratory study, *Human relations*, (30), 6: 545-566.
- RODRIGUES, A.D. (1985) — O público e o privado, *Revista de Comunicação e Linguagens*, 2: 7-14.
- RODRIGUES, A.D. (1986a) — A informação e o poder político, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 18/19/20: 203-212.
- RODRIGUES, A.D. (1986b) — Inovação Técnica e Sociedade, *Revista de Comunicação e Linguagens*, 4: 11-24.
- ROUSSEAU, D. (1978) — Measures of Technology as predictors of employer attitude. *Journal of Applied Psychology*, (63), 2: 213-218.
- ROUSSEAU, D. (1983) — Technology in organizations: a constructive review and analytic framework. In Seashore et al. (eds.), *Assessing Organizational Change*. New York, Wiley J. & Sons.
- SAHLINS, M. (1972) — *Stone Age Economics*. Chicago, Aldine Atherton.
- SANTOS, B.S. (1981) — A questão do socialismo, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 6.
- SFEZ, L. (1978) — *L'enfer et le paradis*. Paris, P.U.F.
- SIMONET, J. (1984) — *La maîtrise des méthodes d'Organisation dans l'entreprise*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- TAYLOR, A., COPPIN, P., WEALTHY, PH. (1986) — *The impact of new technology on local employment*. London, Gower.
- THEVENET, M. (1986) — *Audit de la culture d'entreprise*. Paris, Les éditions d'organisation.
- THIONVILLE, R., (1984) — L'ailleurs du taylorisme: l'initiative au niveau du group-ouvriers, *Psychology du travail et société post-industrielle, Actes du Troisième Congrès de Psychology de Travail de Langue Française: 315-320*.
- THOMPSON, K. (1980) — Organizations as constructors of social reality. In Salam & Thompson (eds.), *Control and Ideology in Organizations* Cambridge, MIT Press.
- TOFFLER, A. (1980) — *A terceira vaga*. Lisboa, Edição «Livros do Brasil».
- TOURAINÉ, A. (1973) — *Production de la société*. Paris, Seuil.
- TOURAINÉ, A. (1984) — *Le retour de l'acteur: Essai de sociologie*. Paris, Fayard.
- WAGNER, J. (1979) — Defining Technology: Political Implications of Hardware, Software, Power, and Information, *Human Relations*, (32) 8: 719-736.
- WATZLAWICK, P.; WEAKLAND, J. & FISCH, R. (1975) — *Changements: paradoxes et psychothérapie*. Paris, Seuil.
- WATZLAWICK, P. (1984) — *Faites vous-même votre malheur*. Paris, Seuil.
- WEICK, K. (1979) — *The social psychology of organizing* (2 nd ed.). New York, Random House.
- WILDEN, A. (1980) — *System and Structure: Essays in Communication and Exchange*. New York, Tavistock Publications.
- WINDISCH, U. (1982) — *Pensée sociale, Langage en Usage et Logiques Autres*. Lausanne, Éditions L'Age d'Homme.
- WOODWARD, K. (Ed.) (1980) — *The myths of information: Technology and postindustrial culture*. London, Routledge & Kegan Paul.
- WYNN, E. H. (1976) — Office conversation as an information Medium. *Palo Alto Research Center, December*.

RESUMO

O presente artigo relaciona contrastivamente «cultura tecnológica» e «cultura organizacional» argumentando, a propósito das Novas Tecnologias (N. T.), que as questões e soluções «relevantes» são vantajosamente formuláveis em termos organizacionais e não em termos tecnológicos. As questões da sociedade pós-industrial, informacional ou «comunitária», na medida em que

com o taylorismo se interligam e, por vezes, com ele se confundem, são objecto de discussão.

A representação dominante e a prática corrente vêm na introdução das N.T. um meio eficaz para substituir o trabalho tradicional por «máquinas» capazes de poupar tempo, obter maior eficiência e reduzir custos. Neste sentido, a automatização apresenta-se como a tecnologia disponível mais avançada que permite realizar, ao nível do terciário, o velho sonho de Taylor.

A mudança técnica não articulada com a mudança organizacional é um logro. A excelência organizacional — de que o caso japonês é ilustrativo — é explicável — argumentamos — em termos de cultura organizacional, que não tecnológica, entendida esta de forma exclusiva e restritiva.

SUMMARY

This paper is concerned with «technological culture» and «organizational culture» and argues that the relevant questions and answers concerning «New Technologies» (NT) are better described in terms of organization than in terms of technology. We discuss the problems of the «communal» informational or post-industrial society, as far as they are concerned or confounded with Taylorism.

The introduction of N.T. is seen by the dominating representation and common practices as an effective means of saving time and costs. Therefore automation is presented as the most advanced of available technologies and able to achieve (at the tertiary level) the old dream of Taylor.

Technological change without organizational change is misleading. Organizational excellency — as for instance in Japan — can, we think, be explained in terms of organizational culture rather than in terms of technological culture, when this seen in an exclusive and restrictive way.

RÉSUMÉ

L'article établit un rapport et un contraste entre «culture technologique» et «culture organisationnelle», en argumentant, à propos des «Nouvelles Technologies» (N.T.), que les questions et les solutions «relevantes» devront être formulées en termes organisationnels plutôt que technologiques. Les questions concernant la société post-industrielle, informationnelle ou «communautaire», parce que liées et souvent confondues avec le taylorisme, y sont discutées.

La représentation dominante des N.T. et la pratique courante voient dans son introduction, un moyen efficace de remplacer le travail traditionnel par des «machines» capables de épargner du temps, d'obtenir une plus grande efficacité et de baisser les coûts. Dans ce sens, l'automatisation se présente comme la plus avancée des technologies disponibles qui permet, au niveau du tertiaire, la réalisation du vieux rêve de Taylor.

Le changement technique non articulé au changement organisationnel est un leurre. L'excellence des organisations — dont le Japon est une illustration — plutôt que d'être expliquée en termes technologiques (stricto sensu) gagne à l'être en termes de culture organisationnelle.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Torne-se leitor da Biblioteca do ISPA

(Rua Jardim do Tabaco, n.º 44, 1100 Lisboa, Telef. 86 31 84/5/6)

Últimas publicações periódicas recebidas:

- **INTERNATIONAL REV. OF PSYCHO-ANALYSIS** — Vol. 15(3), 1988
- **JORNAL DE PSICOLOGIA** — Ano 7, n.º 2, 1988
- **JOURNAL DES PSYCHOLOGUES** — N.º 58, 1988
- **JOURNAL OF CHILD LANGUAGE** — Vol. 15(2), 1988
- **JOURNAL OF INSTRUCTIONAL PSYCHOLOGY** — Vol. 15(1), 1988
- **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR** — Vol. 9(3), 1988
- **NETHERLANDS JOURNAL OF SOCIOLOGY** — Vol. 24(1), 1988
- **NOUVELLE REVUE DE PSYCHANALYSE** — N.º 37, 1988
- **ORIENTAMENTI PEDAGOGICI** — Ano 35, n.º 2, 1988
- **ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL** — Ano 17, n.º 2, 1988
- **PSICOLOGIA** — Vol. 6(1), 1988
- **PSICOTERAPIA BREVE** — Ano 1, n.º 1, 1988
- **PSYCHIATRIE DE L'ENFANT** — Vol. 31(2), 1988
- **REVISTA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION** — N.º 134, 1988
- **REVISTA DE INFORMÁTICA** — Vol. 6(8), 1988
- **REVISTA DEL HOSPITAL PSIQUIATRICO DE LA HABANA** — Vol. 29(1), 1988
- **REVUE FRANÇAISE DE PSYCHANALYSE** — Tome 51(6), 1987
- **SOCIAL BEHAVIOR** — Vol. 3(2), 1988
- **SOCIOLOGIA** — N.º 4, 1988
- **SOCIOLOGIE DU TRAVAIL** — N.º 3, 1988
- **VERTICE** — N.º 2, 1988

HORÁRIO. Das 9 às 21 horas