

A organização do trabalho

Introdução

A organização do trabalho retrata a concepção da empresa e determina os procedimentos necessários para o seu desenvolvimento. Ou seja, o modelo de gerenciamento do trabalho é aqui considerado como recurso fundamental para a consecução do processo produtivo. Na maioria das vezes, a concepção predominante é obter alta produtividade com o menor número de trabalhadores, sem levar em conta os limites do trabalhador.

Na prática, isso representa jornadas prolongadas sem pausas, nem ao menos para necessidades fisiológicas; pressão de chefias para atingir metas de produtividade; autoritarismo; controle rígido de produção, sem considerar as diversidades; punições exageradas; diminuição do contingente de trabalhadores; horas extras freqüentes.

É, portanto, fundamental ressaltar a responsabilidade das empresas em seu papel social, sendo, pois, seu dever, zelar pela saúde dos trabalhadores, como parte das políticas de Gestão de Recursos Humanos e não tratar o trabalhador como um bem descartável e perecível que é trocado ao primeiro sinal de fadiga.

As transformações do trabalho em um mundo globalizado

As últimas décadas têm sido pródigas em referências e análises que tentam descrever e explicar as dramáticas transformações que vêm ocorrendo na realidade do trabalho.

As explicações sobre essa realidade e a avaliação de suas implicações sociais, como seria de esperar, não alcançaram consensos, ao contrário, resultaram em conclusões pautadas por divergências, polêmicas e controvérsias, em que perspectivas otimistas confrontaram-se com perspectivas pessimistas. Tais posições, isoladamente, mostram-se, hoje, infundadas. Na verdade, as descontinuidades históricas colocam-nos diante de alternativas que devem ser exploradas em suas potencialidades.

É verdade que a realidade apresenta-se preocupante: altas taxas de desemprego, presença do desemprego estrutural, intensificação do ritmo de trabalho, crescimento do trabalho temporário e de tempo parcial, polarização em termos de qualificação e, para os que permanecem no emprego, a chamada “síndrome dos sobreviventes”, angústia e medo, sentimentos que acompanham os não demitidos.

Entretanto, as novas tecnologias podem ser exploradas em suas dimensões positivas como na eliminação das funções rotineiras, repetitivas e degradantes, fonte de doenças e de insatisfação, tanto na esfera do trabalho fabril quanto na esfera dos serviços; ou como na realização de um trabalho polivalente, multifuncional, favorecendo a utilização do pensamento abstrato, permitindo uma maior interação do trabalhador com a máquina, já que o trabalho informático supõe essa interação. Sobretudo, haveria a possibilidade de reduzir ainda mais o tempo de trabalho necessário ao ganho para sobrevivência.

No decorrer desse processo de mudanças guiado pelas inovações tecnológicas e pela chamada globalização, parece ter se consolidado a crença de que tais fenômenos vieram para ficar, que seus efeitos são cumulativos e tendem a configurar uma nova dinâmica social, ainda que ajustes venham a ser feitos e que algumas realidades, hoje observadas, possam ser modificadas.

O significado do trabalho

Dentro do chamado modo de produção, é importante salientar que o trabalho é designado como uma atividade que altera o estado natural das pessoas, transformando-as para melhor satisfazer suas necessidades, podendo ser visto como um processo através do qual o homem produz coisas necessárias à sua existência, através da transformação da natureza.

Por sua vez, o processo de trabalho é entendido como o resultado da combinação do objeto, dos meios, da força e do produto do trabalho. O objeto é a matéria com que se trabalha. [...] Os meios de trabalho são os instrumentos que o homem utiliza. [...] A força de trabalho é a energia humana empregada no processo de transformação. [...] O produto é o valor de uso. (SANTOS, 1989 *apud* SILVA, 2004)

Para Braverman (1987), o trabalho é uma atividade que altera o estado natural de materiais da natureza para seu melhor uso. Isto é feito tanto por animais, quanto pelo ser humano. Assim, a espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades. Mas o trabalho humano difere por não ser instintivo, mas consciente e proposital. O trabalho como atividade proposital, orientado pela inteligência, é produto especial da espécie humana. Esse trabalho que ultrapassa a mera atividade instintiva é, assim, a força que criou o mundo tal como o conhecemos. Essa visão é compartilhada por Berger (1983, p. 130), que afirma:

[...] trabalhar significa modificar o mundo tal qual é encontrado. Somente através de tal modificação é que o mundo pode ser transformado numa arena para a ação humana, ou porque não, existência humana, em qualquer sentido que esta palavra possa ter.

Garrafa (1990) comenta que ao ser aplicada a produção, simplificando, padronizando as tarefas, estreitando as qualificações, é gerada a despersonalização do trabalhador, acarretando a degradação

e esvaziamento da substância do trabalho. As formas nocivas contribuem para abalar a psique. Surge então a insatisfação que suscita a depressão, tensão nervosa, doenças coronarianas e outros tipos de doenças. Essa insatisfação constitui um dos aspectos de alienação dos trabalhadores.

Certo tipo de tensão é normal na vida das pessoas e esta seria enfadonha sem ela, contudo, se a tensão for repetida, prolongada ou contínua, o corpo se desgastará, podendo resultar em várias enfermidades. A tensão pode realmente desgastar o corpo e acelerar o envelhecimento.

As fontes laborais de tensão são de natureza múltipla: física, química, biológica, social, econômica, cultural e política, que exercem efeitos nefastos, abalando crucialmente a estrutura física e mental da saúde do trabalhador.

Muniz (1992) preconiza que o trabalhador reduzido à condição de um serviço simples, em que lhe é exigido apenas a repetição de gestos marginais, o faz porque é obrigado a fazê-lo, para garantir a sua sobrevivência. E não pode deixar de cumprir tais exigências porque são essas as relações entre capital e trabalho, no modo de produção capitalista e monopolista. Sem escolher, submete-se às relações, organizações, condições e ambientes de trabalho, expondo-se fisicamente à poeira, vapores, gases, calor, barulhos, acidentes, jornadas de trabalho sobre os quais não tem nenhum controle.

A divisão do trabalho e a indústria moderna

Os gestores de pessoas sempre estiveram interessados no recrutamento, na disciplina e na manutenção da força de trabalho. Isto é verdadeiro tanto para as sociedades capitalistas como para outros tipos de sociedades¹.

Embora nos dias de hoje o sistema salarial possa parecer estabilizado, ou até auto-regulado, isso deve-se a uma longa história de luta, durante a qual a interação de pressões econômicas e estatais foi forjando um proletariado dependente do salário para o próprio sustento.

A mudança para o sistema de trabalho assalariado alterou profundamente o modo de vida e o significado do trabalho para os agricultores independentes e artesãos.

No século XVII, o trabalho para os assalariados na Inglaterra era visto como uma forma de escravidão. Não só eram muitas as fábricas construídas, como também a disciplina laboral imposta nessas instalações pressupunha práticas profissionais. O sistema fabril criou uma disciplina de trabalho em que o tempo e a tarefa passaram a ser rigidamente controlados por inspetores.

O capitalismo acabou também por introduzir uma nova fase na divisão do trabalho. O extensivo uso da máquina "rotinizou" os diferentes segmentos da produção à qual todo o trabalhador está ligado, transformando-o, dessa forma, em um apêndice da máquina que opera.

A força de trabalho tornou-se um produto. O seu uso já não está organizado de acordo com as necessidades e desejos daqueles que a vendem, mas de acordo com as necessidades dos seus compradores, que são principalmente empregadores que procuram ampliar o valor do seu capital. E é do especial interesse desses compradores depreciar esse produto. O modo mais comum de depreciar a força de trabalho está exemplificado no princípio de Babbage: subdividi-lo nos seus elementos mais simples.

E assim o modo de produção capitalista cria uma população ativa adequada às suas necessidades, impostas em proveito dos próprios capitalistas.

¹ Sociedades feudais ou escravocratas.

Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações

Muda o mundo, mudam as organizações

Vivemos em uma era de profundas transformações. De um lado, a chamada globalização, termo que se tornou obrigatório em todos os círculos intelectuais, políticos e econômicos. Fenômeno facilitado pelas novas tecnologias da informação que pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados oriundo dos primórdios do capitalismo. Esse novo processo não é mais conduzido apenas por nações, mas, sobretudo, pelas organizações antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundializadas. Essas organizações gerenciam espaços que atravessam as fronteiras territoriais (IANNI, 1996).

Segundo Nava (2007),

[...] em seu processo de aceleração, a globalização modifica e condiciona diversas mensagens e formas de comunicação, inclusive as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de idéias e imagens no final de século impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras protecionistas. Em todo o momento se estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

Afora isso, no ambiente organizacional, a convivência com a mudança, paradoxalmente, virou rotina. Da introdução ao abandono de inúmeros modismos e conceitos, é possível identificar uma busca incessante em manter alguma ordem perante o caos em que se transformaram as organizações no final do século XX. Tudo isso caracteriza uma percepção de que não há mais espaço para a mentalidade tradicional e que novos signos emergem e novas formas de relacionamento e comunicação se constroem.

Liderando ou sendo carregadas por essa nova onda, as organizações passam por profundas transformações. O antigo tripé do conceito de organizações – pessoas, estrutura e tecnologia – entra em xeque, uma vez que esses componentes não mais precisam abrigar-se sob um mesmo espaço nem operarem a um mesmo tempo para configurarem uma organização.

Entretanto, de todos os componentes de uma organização, as pessoas são as que sofrem os maiores impactos com a virtualização imposta pela globalização e pelas novas tecnologias. A crescente informatização dos processos administrativos e a proliferação de novas tecnologias para transmissão de dados estão apontando para o desaparecimento dos escritórios, para uma *deslocalização* do trabalho, para uma corrosão dos cargos, para o fim do emprego.

Esse cenário ao mesmo tempo estimulante e sombrio provoca uma série de reflexões. Por exemplo, qual será o futuro da dimensão humana nas organizações? O que ainda pode ser feito para reinserir as pessoas em espaços dos quais vêm sendo expulsas? Como também as organizações poderão sobreviver sem a criatividade, o talento e a imprevisibilidade que só as pessoas podem oferecer? O que pode ainda ser feito para que a criatividade e a inovação afluam no âmbito organizacional?

Uma das respostas pode estar no processo de aprender. Processo que se dá individual e coletivamente e que pode significar uma verdadeira alavanca para pessoas e empresas.

A construção da organização qualificante

As mudanças estruturais e processuais implementadas nas empresas de alguma forma as têm forçado a uma maior qualificação. Segundo Fleury (1996b, p. 188), referindo-se a Philippe Zarifian (1994 e 1996), os novos modelos organizacionais podem ser distinguidos entre organizações qualificadas e qualificantes. A organização qualificada se caracterizaria pelo trabalho em equipes ou células; pela autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, rendimento etc.; pela diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para as atividades de “animação” e gestões de Recursos Humanos; pela reaproximação das relações entre áreas e funções da empresa.

A organização qualificante, ainda segundo Zarifian, incorporaria outras características além das já citadas:

[...] a valorização da aprendizagem e da inovação permanentes devem ser centradas sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem ser exploradas como momentos de aprendizagem pelo conjunto dos empregados; a organização deve estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial, realizada pelos próprios empregados [...]; deve favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, entre as áreas de produção e de serviços [...]; deve dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os assalariados invistam em projetos de melhoria permanente de tal modo que eles pensem o seu *know-how* não como um estoque de conhecimentos a serem preservados, mas como uma competência – ação ao mesmo tempo pessoal e engajada em projeto coletivo. (FLEURY, 1996a, p. 189)

Essa visão representa, sem dúvidas, uma evolução aos modelos de treinamento e formação característicos do taylorismo. Esses modelos reproduziam estruturas que separavam o saber do fazer, o agir do pensar, a partir da idéia de que uma elite pensante (e dominante) poderia atender às necessidades de descoberta e redefinição organizacionais; aos demais, só restava a tarefa de cumprir com o planejado. Também centravam o aprendizado numa dimensão individual. Ainda que a empresa definisse o que deveria ser aprendido, quando e como, esse aprendizado representava um reforço aos currículos individuais. A valorização vinha geralmente do número de cursos e títulos acumulados e não da transmissão e circulação do conhecimento.

Para Peter Senge (1990), embora parta também do indivíduo sua busca pelo auto-conhecimento, há a necessidade de um raciocínio sistêmico como forma de pensar e aperfeiçoar o todo organizacional. A esse pensamento ele denomina a *quinta disciplina* (as outras seriam o *domínio pessoal*, os *modelos mentais*, o *objetivo comum* e o *aprendizado em grupo*), instância integradora que uniria teoria e prática.

Senge e Zarifian diferem, porém, em dois pontos cruciais: para Senge, de tradição norte-americana, a responsabilidade sobre o aprendizado e a mudança organizacional recai sobre o líder, transformado agora em facilitador; para Zarifian, o processo de aprendizado e busca da competência deve basear-se na comunicação. Esse autor trabalha com a teoria da ação comunicativa, que pressupõe a existência de compreensão recíproca acerca dos fenômenos e a criação de uma esfera pública, um espaço público no interior das organizações propício ao intercâmbio de informações, percepções, sentimentos e saberes.

Essa proposta, porém, necessita ancorar-se numa cultura organizacional calcada no diálogo e na participação. Nas organizações marcadas pela hierarquia, pelo rígido controle da informação e pela concentração de poder, haveria a necessidade de adaptar suas culturas, e isso nos remete à antiga e polêmica discussão sobre se é possível mudar e gerenciar culturas.

É possível mudar as culturas?

Com certeza, um dos temas mais polêmicos no campo de estudos das organizações refere-se às mudanças culturais que são capazes de alimentar infundáveis discussões acadêmicas e empíricas.

Freitas (1991) expõe de forma clara e sucinta que, apesar da polêmica sobre a possibilidade de se mudar ou não a cultura, há os que acreditam que não só as culturas mudam, como isso pode ser feito de forma planejada.

Para esses adeptos da mudança cultural, no entanto,

[...] é consenso [...] que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência. Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos etc. Também é reconhecido que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural. (FREITAS, 1991, p. 115)

Thévenet (1989, p. 153) também se pergunta se será possível mudar a cultura, de que natureza serão as mudanças possíveis e em que condições poderão ocorrer e apresenta algumas observações, as quais destacamos:

Se é possível mudar de cultura ou mudar a cultura é necessário avaliar a dimensão da mudança. Há revoluções na cultura ou simples evoluções? Será necessário esperar pela ameaça da sobrevivência para mudar ou é possível gerir a evolução cultural da empresa? Se existe mudança de cultura é preciso saber o que muda, porque há diversas noções e metodologias de cultura. Para alguns, a mudança de cultura é modificação de sinais e, para outros, é passar a uma fase posterior do processo de evolução da empresa, mudar normas de funcionamento, alterar lógicas fundamentais, e até mudar o padrão.

É ainda Thévenet quem nos diz:

A cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Seria, por conseguinte, presunção tentar mudá-la ou imprimir-lhe qualquer outra direção. Não se pode dizer que, para lá dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, há lógicas de ação profundamente enraizadas no subconsciente da empresa e, ao mesmo tempo, promover métodos mais ou menos fiáveis de transformação dessa realidade. (1989, p.154)

Já Pettigrew (1989, p. 145-146) afirma categoricamente que é possível, sim, gerenciar a cultura e, em consequência, mudá-la. Mas atribui uma grande dificuldade à tarefa. Para ele, é mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos da organização.

Em outro extremo, Omar Aktouf (1994, p. 40), ao criticar o que denomina *cultura de empresa* da teoria da gestão, nos diz que, para os expoentes dessa corrente, as empresas podem ter ou ser uma cultura, que essa cultura pode ser, ou não, eficiente e bem-sucedida, que ela é diagnosticável, reconhecível e, desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos. A crítica de Aktouf aponta o cenário de desagregação econômica como um campo fértil para o surgimento e proliferação dessas utopias administrativas.

Aktouf nos diz, ainda, que acreditar na força exclusiva dos gerentes para mudar comportamentos é crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos

indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade (1994, p. 47).

Joanne Martin (1992, p. 168-188) defende a idéia de que não existiria uma cultura organizacional, mas sim múltiplas culturas, trata a questão da mudança cultural de forma mais analítica. Em seu livro sobre as três perspectivas de análise das culturas nas organizações, ela demonstra que cada uma das perspectivas vê a mudança de uma forma muito particular.

Para os adeptos da perspectiva da *integração* (em que a organização é vista como consenso, harmonia e transparência de discursos e ações, e onde a ambigüidade é excluída) a mudança estaria centrada nos líderes, que teriam a responsabilidade de responder às pressões do ambiente, mudando o sistema normativo e controlando o processo.

Para a perspectiva da *diferenciação* (marcada pela ênfase nas subculturas, que abrigariam alguma espécie de consenso interno e reconhecimento da existência do conflito e da ambigüidade nas relações entre subculturas), a mudança é resultado da ação coletiva provocada por influências organizacionais e do meio ambiente.

Já para os pesquisadores que trabalham com o ponto de vista da *fragmentação* (que centram o foco na ambigüidade, na multiplicidade de visões, na ausência de consenso, nas relações complexas em que conflito ou harmonia não aparecem com clareza e que vêem a organização como teia ou rede), há um fluxo contínuo de mudanças, provocadas por um ambiente turbulento e pelo poder difusamente distribuído pela organização.

Tavares (1991, p. 43-44), ao explicar o sucesso das empresas japonesas, aponta como um dos fundamentos da gestão oriental uma cultura que define que a mudança é o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares etc. Segundo a autora, isso acaba por estabelecer um binômio indissolúvel de permanência/mutação que leva a uma situação de relativa segurança no constante mudar. Para ela, essa é a característica de uma cultura da mudança, alicerçada certamente nas filosofias do I Ching, Zen Budismo e Taoísmo, que se opõe à visão ocidental de mudança de cultura, geralmente marcada por estados emocionais de medo, insegurança, frustração e raiva que naturalmente levam às resistências conscientes e inconscientes.

Deduz-se, daí, que a depender do ponto de vista e até mesmo das motivações ideológicas do pesquisador, as mudanças culturais ora podem ser provocadas pelos gerentes e líderes, ora podem resultar de um processo natural de acomodação e de adaptação às mudanças ambientais. O fato é que mudança, seja ela estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido.

Assim, as relações das culturas com a inovação e o aprendizado passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente. Daí, a necessidade de se estudar a comunicação como instância da aprendizagem organizacional.

A estruturação do trabalho

Vivemos numa “sociedade organizacional”, onde cada vez mais o trabalho é executado dentro dessas complexas estruturas, que são as organizações. Sendo assim, torna-se imprescindível compreender como a organização do trabalho ocorre nas empresas.

Para Simon, citado por Márquez e Godan (1979, p. 73): “uma organização é, acima de tudo, um conjunto de pessoas, e o que a organização realiza, é realizado por pessoas”.

Já Motta (1979, p. 11) apresenta outra visão sobre as organizações: “[...] são essencialmente instâncias de produção de bens, de conhecimentos etc., bem como instâncias de controle, a serviço de sistemas sociais maiores”.

As organizações têm uma dimensão abrangente na sociedade contemporânea, a ponto de ser caracterizado que vivemos em uma era organizacional (SOUZA, 1980). Para esse autor, nossa sociedade é caracterizada por um sem número de organizações (estatais, privadas, filantrópicas, religiosas, educativas, recreativas, governamentais etc). Nessas organizações passamos a maior parte do tempo útil, e delas dependemos para satisfazer quase todas as nossas necessidades.

A organização do trabalho surge da evolução e, posteriormente, da complexidade do próprio trabalho. Torna-se necessário organizar cientificamente o trabalho de forma a torná-lo produtivo, sem ser penoso, muito menos doloroso, dando-se sentido, como descrito anteriormente. Conforme Morin (2001), o princípio que norteia a organização do trabalho é o de alterar os comportamentos dos trabalhadores, de forma que, progressivamente, estes desenvolvam atitudes positivas com relação às funções executadas, à sua organização e a eles próprios. Nesse sentido, uma empresa será tanto mais eficaz quanto maior for o comprometimento existente com o trabalho.

A análise da organização do trabalho passa primeiramente pela consideração da dimensão organizacional. Essa dimensão está centralizada na divisão das tarefas e nas relações de produção. Conforme Dejours, citado por Lima Jr. e Ésther (2001, p. 23), a dimensão organizacional afeta as relações de trabalho que são “[...] todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores – e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis”.

É nesse contexto que para pesquisa e conhecimento devemos contemplar o espaço social e político em que as relações de trabalho se realizam, englobando a organização do processo de trabalho, elaboração das políticas administrativas e organizacionais e a prática cotidiana dos agentes sociais em relação (LIMA Jr.; ÉSTHER, 2001). Assim, a organização do trabalho assume papel vital, dada a dimensão de seu alcance.

Siqueira, citado por Lima Jr. e Ésther (2001, p. 23), define organização do trabalho como “as maneiras de dividir e sistematizar as tarefas e o tempo entre grupos de trabalhadores; as especialidades decorrentes das qualificações exigidas; as seqüências, os ritmos e cadências; a padronização e a autonomia; a participação do trabalhador na programação e o *locus* de realização das tarefas”.

Duas dimensões concorrem nessa definição, uma técnica e outra organizacional. Já Gonçalves e Gomes (1993, p. 108) ponderam que não há uma conotação comum quanto ao termo organização do trabalho: há autores que a utilizam na referência à divisão internacional do trabalho, outros que a

utilizam na discussão sobre o modo de produção capitalista (taylorismo, fordismo, pós-fordismo), há ainda os que a tratam como as atividades do processo de trabalho e, por fim, os que a identificam como o local de trabalho.

Davis, citado por Fleury (1980, p. 19), define organização do trabalho como: “[...] a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo”.

Percebemos duas dimensões nessa definição, uma técnica e outra social. Outra definição é dada por Fleury e Silva (2001, p. 215), que entendem por organização do trabalho: “[...] a definição das atividades e responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas que participa de uma organização produtora de bens e serviços”.

A complexidade da organização do trabalho

A complexidade de uma organização produz efeitos profundos no comportamento de seus membros, nas condições estruturais, em seus processos internos e em suas relações com o ambiente. Nas organizações complexas, suas partes internas podem variar no seu grau de complexidade, não sendo esse elemento, portanto, uniforme internamente. Essas organizações complexas contêm muitas sub-partes que exigem coordenação e controle, e ainda, quanto mais complexa é uma organização mais sérios se tornam esses problemas (HALL, 1984).

À medida que a organização especializa as suas unidades, crescem as dificuldades de coordenação (FROTA, 1978).

A formalização da organização do trabalho

A formalização é a principal variável estrutural para o profissional, pois o comportamento do mesmo é vitalmente afetado pelo grau de formalização da organização. A formalização em uma organização é uma indicação da opinião dos responsáveis pelo processo decisório, a respeito dos seus profissionais.

Baixa formalização significa que os responsáveis pelo processo decisório acreditam que os membros da organização são capazes de exercer julgamento e autocontrole.

Ao contrário, quando os membros são encarados como incapazes de tomarem suas próprias decisões, a formalização é elevada, exigindo um grande número de normas para orientar o comportamento dos mesmos.

A formalização compreende as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização. As normas definem o que pode ou não ser feito, e os procedimentos indicam os passos e seqüências que se relacionam entre si e que são necessários ao cumprimento das normas.

A centralização da organização do trabalho

A centralização é outro elemento que afeta a organização e a profundidade do trabalho em uma organização. Ela refere-se à distribuição de poder nas organizações.

A centralização pode ser definida comparando o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas, em relação ao total de grupos na organização. Nesse conceito, quanto menos grupos participam das decisões, mais centralizada é a organização, e vice-versa.

Nessa linha, uma organização é considerada centralizada quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente. Em contrapartida, a descentralização ocorre quando o processo decisório é delegado pelos gerentes aos profissionais subalternos.

A centralização é o componente mais problemático da estrutura organizacional, em comparação à complexidade e formalização. Ela refere-se ao grau com que as decisões tomadas estão concentradas em um único ponto da organização. Uma alta concentração implica uma alta centralização, enquanto uma baixa concentração indica uma baixa centralização, ou melhor, isso é definido como descentralização.

A centralização envolve o direito de tomar decisões, ou seja, quem tem o direito de tomar que tipo de decisão, e quando isso pode ocorrer. O grau de centralização numa organização indica o que ela presume sobre seus profissionais.

A centralização elevada pressupõe que os membros precisam de um controle estrito, seja de que forma for, e ao contrário, uma baixa centralização indica que os membros podem dirigir a si próprios.

Texto complementar

Trabalho e bem-estar na nova economia

(PASTORE, 2000)

Os dois fatores que mais pesam nas negociações trabalhistas são a produtividade e a remuneração. As empresas buscam eficiência, e os trabalhadores, poder de compra.

Na nova economia, há sérios indícios de que tanto a eficiência como o poder de compra estão sendo erroneamente estimados ao se usar, como avaliadores, as atuais medidas de produtividade e inflação.

A produtividade, apesar das estatísticas mostrarem um enorme aumento, deve estar subestimada. Com a redução da participação dos trabalhadores na agricultura e indústria, e aumento nos setores de comércio e serviços, isso, em si, criou enormes dificuldades para captar a real produtividade do fator trabalho.

Como medir a produtividade do trabalho em um escritório de advocacia? Pelo número de processos administrados pelos advogados? Pelo número de processos ganhos? E a questão da dificuldade dos mesmos, como fica?

Como medir a produtividade do trabalho em um hospital? Pelo montante de doentes atendidos pelos funcionários? Pelo número de altas hospitalares? E a questão da qualidade do atendimento, como fica?

Além disso, o avanço nos campos da informática, telecomunicações e organizações potencializaram a capacidade das pessoas, tornando mais difícil a mensuração da produtividade líquida do fator trabalho. Na nova economia, capital, trabalho e conhecimento se imbricam, formando uma verdadeira rocha, tornando penosa a separação das partes.

Do lado do poder de compra, o problema é ainda mais complexo. Os bens e serviços passaram por enormes modificações ao longo do tempo, ganhando, sobretudo, mais qualidade. Por exemplo, uma consulta médica nos dias atuais contém muito mais informações e rigor do que há vinte anos.

Quando o preço da consulta, o valor dos salários e a qualidade da consulta aumentam na mesma proporção, é óbvio, o poder de compra permanece o mesmo. Mas há vários indícios de que os bens e serviços vêm melhorando de qualidade e baixando de preço. Nesses casos, mesmo quando os salários ficam estáveis, há uma elevação do poder de compra que não é captada, na sua inteireza, pelo cotejo dos salários com as medidas convencionais de inflação.

Nos Estados Unidos, atualmente, onde há uma terrível falta de mão-de-obra, os aumentos salariais têm sido moderados. Não há grandes pressões. Tudo indica que as pessoas desfrutam um aumento de poder de compra que se origina da visível melhoria da qualidade dos bens e serviços e dos enormes ganhos de produtividade das empresas.

Ao usar as ferramentas da velha economia para medir fenômenos da nova economia, é provável que as distorções na mensuração da produtividade e poder de compra estejam colocando o conhecimento dos pesquisadores muito distante daquilo que acontece na realidade do mercado de trabalho.

Em entrevista publicada pelo *O Estado de S. Paulo* em 23/01/2000, o professor Ronald Coase, Prêmio Nobel de Economia, diz com todas as letras que “as estatísticas do governo não medem a maior parte do valor que é criado na sociedade. São medidas equivocadas”.

E para ilustrar o seu argumento, encerro este artigo com fatos por ele narrados, e que se referem às mudanças que ocorreram ao longo dos seus 90 anos de vida.

“Quando eu nasci, minha casa não tinha eletricidade; nem telefone. Não tínhamos carro. Não havia serviço local de ônibus. Para fazer compras [em Londres], minha mãe caminhava um ou dois quilômetros, trazendo de volta cargas pesadas. Não havia sido inventado o carrinho de compras. Para lavar roupa, a gente fervia as roupas na cozinha, depois torcia à mão e, em seguida, colocava no varal para secar. Não havia rádio ou televisão. Havia, isso sim, muitos cavalos e uma enorme quantidade de moscas que pousavam em tudo. Hoje o mundo é outro. Graças ao crescimento econômico, tudo mudou, e isso aconteceu durante a minha vida.”

De fato, nos dias atuais temos eletricidade, automóvel, telefone, geladeira, máquina de lavar roupa, rádio e televisão e, ainda por cima, compramos pela Internet – sem moscas...

