

Organização do Trabalho

Ana Valéria Carneiro Dias

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte (MG), Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Convencionalmente, o campo da organização do trabalho (OT) insere-se no campo mais amplo dos estudos organizacionais, dirigindo-se especificamente às questões que dizem respeito à *divisão* do trabalho e sua posterior *coordenação*, discussão fundamental no projeto organizacional (Mintzberg, 2003). Assim, seja nas tradicionais abordagens funcionalistas – um marco inicial para a formalização do campo, com o trabalho de Frederick Taylor e a proposta de Henry Ford [ver verbete **Teoria das Organizações**] –, nas abordagens críticas, de inspiração marxista, ou mais recentemente nas abordagens interpretativas e complexas, os temas divisão e coordenação do processo de trabalho se apresentam e se desdobram, ao passo que as práticas e as reflexões teóricas no campo do conhecimento se modificam.

Embora os estudos organizacionais em geral, e a OT em particular, apropriem-se de inúmeros conceitos advindos das ciências sociais, é preciso ressaltar a especificidade da divisão (e coordenação) do trabalho no campo da OT. Com efeito, trata-se da divisão do trabalho em um processo de produção específico (de bens, serviços...) – no mais das vezes, mas não exclusivamente, em uma situação de produção capitalista (a “divisão manufatureira do trabalho” de Marx). Isso coloca condições de contorno também específicas para o projeto e análise organizacional.

2. DIVISÃO E COORDENAÇÃO DO TRABALHO E A QUESTÃO DA FORMALIZAÇÃO

A noção de que a divisão do trabalho não é indiferente aos resultados para os processos produtivos advém da economia, tendo como marco inicial a especialização do trabalho proposta por Adam Smith no século XVIII. Do ponto de vista da OT, diz-se de duas dimensões nas quais a divisão do trabalho pode se dar: a dimensão horizontal, ou do trabalho direto, o trabalho destinado à produção propriamente dita; e a dimensão vertical, na qual se insere o trabalho ligado à preparação, apoio, e também controle da produção. Desse modo, a decisão sobre especialização (ou ampliação) do trabalho contempla tais dimensões, dando origem a possibilidades tais como um trabalho especializado na horizontal e na vertical (caso típico das propostas da Escola Clássica – Taylorismo e Fordismo), um trabalho ampliado na horizontal, mas não tanto na vertical (por exemplo, a proposta do Sistema Toyota de Produção), ou um trabalho ampliado nas duas dimensões (como é o caso da proposta dos Grupos Semiautônomos da Sociotécnica – Dias et al., 2021). [ver verbete **Teoria das Organizações**]. São evidentes as implicações dessas decisões tanto para o trabalhador (por exemplo, uma maior especialização horizontal e vertical pode levar à alienação e adoecimento, como mostram os estudos em Ergonomia) quanto para o mundo do trabalho de forma geral (igualmente, maior especialização pode levar a maior precarização do trabalho).

Por sua vez, o problema da coordenação do trabalho dividido se coloca, na literatura, de maneiras distintas, podendo-se encontrar diversas propostas para “mecanismos” ou “modos” de coordenação ou de integração (e.g. Mintzberg, 2003; Van de Ven et al., 1976). Seguindo a tradição contingencialista, tais autores propõem que os mecanismos de coordenação seriam mais ou menos adequados a uma determinada situação de trabalho, conforme variáveis como o grau de interdependência entre as tarefas, o grau de incerteza associado a elas, o número de trabalhadores envolvidos, entre outras. Mintzberg (2003) sugere a existência de cinco mecanismos de coordenação: ajuste mútuo, supervisão direta,

padronização de procedimentos, padronização de habilidades e padronização de resultados. Os mecanismos de coordenação são indutores de cooperação, mas são, também, formas de controle do trabalho dividido, sobretudo na produção capitalista, como apontou Marx. Tais modos de coordenação não são mutuamente excludentes, mas a predominância de um ou outro impacta o trabalho; por exemplo, enquanto na Escola Clássica a supervisão direta e a padronização de procedimentos eram mecanismos dominantes, a proposta dos grupos semiautônomos confiará em padronização de resultados, de habilidades e ajuste mútuo para a coordenação do trabalho dividido.

Escolher formas de coordenação significa projetar a gestão do trabalho dividido, que envolve a construção de hierarquias (representadas nos organogramas), a definição de sistemas de planejamento, controle e avaliação do trabalho, de sistemas de recompensas, de modos de seleção e treinamento de pessoal, o estabelecimento de relações laterais (forças-tarefa, cargos de interligação, grupos transversais permanentes...), além da definição de métodos, procedimentos, padrões de trabalho. Dito de outro modo, a formalização da coordenação afetar a tarefa prescrita, divulgada e esperada (Nascimento & Rocha, 2021). Contudo, a organização do trabalho extrapola a organização formal, tratando também da organização informal (“organização viva” – Rocha & Vilela, 2021). De fato, a coordenação por ajuste mútuo, preferida em situações de alta incerteza e alta independência, ou em ambientes “complexos” e “dinâmicos” (Mintzberg, 2003), é, por definição, uma coordenação informal, associada à comunicação entre trabalhadores com vistas à cooperação, ao estabelecimento de acordos, para um agir em conjunto. O projeto da OT, nesse caso, definirá “condições de contorno” para que o ajuste mútuo ocorra, ao “estabelecer o palco” (“*set the stage*” – Garud et al., 2016) para a ação dos trabalhadores (ou a atividade). A atividade, por sua vez, reconfigurará a organização formal, e nesse sentido a Análise Ergonômica do Trabalho pode contribuir para o projeto organizacional, ao considerar os saberes dos trabalhadores no projeto.

3. NOVAS ABORDAGENS: ORGANIZAÇÃO COMO PRÁTICA, COMO PROCESSO E A COMPLEXIDADE

Se as abordagens clássicas de OT destinavam-se ao projeto da organização formal, considerando o ajuste mútuo como um “resíduo” emergente da atividade, muitas vezes um “ruído” indesejado a ser suprimido, as abordagens críticas, interpretativas e complexas procuram contemplar a organização informal. Essas abordagens consideram, ontológica e epistemologicamente, aspectos como o paradoxo, a dualidade, a reflexividade, a emergência, a aleatoriedade, as incertezas (Tsoukas, 2017). Nessa perspectiva, a organização opera em um contexto que não é dado, e sim construído continuamente pelos atores com os quais está em relação (Garud et al., 2016). A própria organização recria-se permanentemente a partir da atividade, tratando-se, portanto, de um fenômeno dinâmico (“princípio do incompleto”). Por isso, ao contrário das tradicionais, as novas abordagens admitem e valorizam o ajuste mútuo e a cooperação, dado que é um modo importante de gestão de paradoxos, dualidades e incertezas, especialmente as de tipo *unknown unknown* (o que não se sabe que não se sabe). Duas correntes recentes de estudos organizacionais simbolizam essas abordagens, a da “organização como prática” (Nicolini & Monteiro, 2016) e a da “organização como processo” (Cloutier & Langley, 2020). Com relação às práticas, ganham corpo as propostas de OT nas quais a autonomia, o desenvolvimento de competências no e pelo trabalho, os diferentes modos de trabalho em grupo, a comunicação em todas as direções e a democracia no trabalho são elementos centrais. Logo, a contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho para o projeto (e reprojeto) organizacional pode ser importante, dada a centralidade das práticas para a AET.

Contudo, a emergência desses novos modelos não significa que as abordagens tradicionais percam fôlego, observando-se propostas concorrentes que reavivam modos de coordenação formais, muitas vezes aliados aos avanços das tecnologias de informação e comunicação, pretendendo acirrar o controle sobre os trabalhadores, como é o caso de boa parte da OT na economia de plataforma. A partir de tal multiplicidade ontológica, a discussão

contemporânea sobre OT coloca, como consequência, novas questões e desafios para a Ergonomia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution? *Organization Theory*, 1(1), 2631787720902473.
- Dias, A. V. C., Lima, F. P. A., & Reis, L. F. (2021). Modelos de organização do trabalho: por uma organização colaborativa. In D. Braatz, R. Rocha & S. Gemma. *Engenharia do trabalho: Saúde, segurança, ergonomia e projeto*. Ex Libris Comunicação.
- Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A., & Tuertscher, P. (2016). From the process of innovation to innovation as process. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 451-466). Sage.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes*. Atlas.
- Nascimento, A., & Rocha, R. (2021). Análise do trabalho em ergonomia: modelos, métodos e ferramentas. In D. Braatz, R. Rocha & S. Gemma. *Engenharia do trabalho: Saúde, segurança, ergonomia e projeto*. Ex Libris Comunicação.
- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2016). The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 110-126). Sage.
- Rocha, R., & Vilela, R. A. G. (2021). Por uma cultura de segurança nas organizações. In D. Braatz, R. Rocha & S. Gemma. *Engenharia do trabalho: Saúde, segurança, ergonomia e projeto*. Ex Libris Comunicação.
- Tsoukas, H. (2017). Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 54(2), 132-153.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, Jr., R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.